



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Zmapování procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Mapping the Process of Employee Education and Development in a Chosen  
Organization

Student: Monika Vaňková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání bakalářské práce

Student: **Monika Vaňková**

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R037 Management

Téma: Zmapování procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci  
Mapping the Process of Employee Education and Development in a Chosen Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování bakalářské práce
  3. Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců
  4. Charakteristika organizace
  5. Popis a analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci
  6. Návrhy a doporučení
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.  
KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.  
VODÁK, Josef a Alžběta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3651-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.


Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 07.05.2015

  
doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
vedoucí katedry



  
prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

**Prohlášení:**

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V Ostravě dne 7. 5. 2015

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Monika Vaňková', is written over a horizontal dotted line.

Monika Vaňková

„Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí bakalářské práce Ing. Andree Čopíkové, Ph.D. za její odbornou pomoc, poskytnutí cenných připomínek a také za její čas, který mi věnovala při zpracování této práce. Také bych chtěla poděkovat řediteli základní školy Mgr. Romanu Rydvalovi za jeho vstřícný přístup, za poskytnuté konzultace a za poskytnutí dostatečného množství informací a podkladů, bez kterých by nemohla být zpracována aplikačně-ověřovací část bakalářská práce.“

## Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování bakalářské práce .....	6
2.1	Metodika zpracování bakalářské práce.....	6
2.2	Metody zpracování bakalářské práce.....	6
3	Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.....	8
3.1	Řízení lidských zdrojů .....	8
3.1.1	Úkoly v řízení lidských zdrojů.....	10
3.2	Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců .....	11
3.2.1	Základní pojmy .....	11
3.3	Oblasti formování pracovních schopností člověka.....	12
3.3.1	Oblast všeobecného vzdělávání .....	12
3.3.2	Oblast odborného vzdělávání.....	13
3.3.3	Oblast rozvoje .....	13
3.4	Cyklus vzdělávání zaměstnanců.....	13
3.4.1	Identifikace potřeby vzdělávání .....	14
3.4.2	Plánování vzdělávání .....	16
3.4.3	Realizace vzdělávání.....	17
3.4.4	Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje.....	18
	Kalkulace vzdělávací akce.....	20
	Náklady na vzdělávací program.....	21
	Náklady na účastníky.....	21
3.5	Prvky realizace vzdělávání .....	21
3.5.1	Cíle vzdělávání.....	21
3.5.2	Program vzdělávání .....	22
3.5.3	Motivace ve vzdělávání .....	23
3.5.4	Formy a metody vzdělávání.....	24
3.5.5	Účastníci vzdělávání .....	28
3.5.6	Lektoři.....	28
	Uspořádání a vybavení školicích prostor.....	28
3.6	Proč vzdělávat a trénovat zaměstnance? .....	29

3.6.1	Šest „ES“ vzdělávání aneb proč organizace vzdělávají zaměstnance.....	29
3.7	Teorie učení .....	30
3.7.1	Teorie upevňování správných reakcí .....	30
3.7.2	Poznávací teorie .....	31
3.7.3	Teorie učení se ze zkušeností.....	31
3.7.4	Sociální teorie učení.....	31
4	Charakteristika organizace .....	32
4.1	Základní údaje .....	32
4.2	Struktura zaměstnanců.....	33
5	Popis a analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci	34
5.1	Systém vzdělávání zaměstnanců .....	34
5.1.1	Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků .....	35
5.1.2	Identifikace potřeby vzdělávání .....	36
5.1.3	Vzdělávání všech zaměstnanců.....	36
5.1.4	Metody vzdělávání ve vybrané organizaci .....	37
5.1.5	Plán DVPP pro školní rok 2014-2015 .....	38
5.1.6	Hodnocení vzdělávacích programů.....	38
5.2	Ukázka již absolvovaných školení během let 2008-2013.....	39
5.3	Náklady na vzdělávání zaměstnanců .....	40
5.4	Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.	42
5.4.1	Vyhodnocení dotazníku .....	43
6	Návrhy a doporučení .....	57
6.1	Finanční prostředky .....	57
6.2	Připomínky a hodnocení vzdělávacích akcí .....	58
6.3	Metody vzdělávání .....	59
7	Závěr .....	60
	Seznam použité literatury .....	62
	Seznam zkratk .....	64
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce .....	65
	Seznam příloh .....	66

# 1 Úvod

Každý z nás se učí v průběhu celého svého života, a to jak spontánně tak nespontánně, že si vlastně ani neuvědomuje, že se něčemu učí. V dnešní moderní době je charakteristický dynamický vývoj ve všech oblastech, které se týkají lidského života, vše se neustále mění a vyvíjí.

Proto už dávno neplatí, že si člověk vystačí celý svůj život s tím, co se v mládí naučil. Ať už se jedná o dovednosti, znalosti či schopnosti jako takové, tak i konkrétně ty, které se týkají pracovní pozice lidí, se musí neustále zdokonalovat.

A jelikož jde doba stále kupředu a aby zaměstnanci nezůstávali pozadu, je vzdělávání zaměstnanců dnes bráno jako velmi důležitá součást řízení lidských zdrojů. Má-li společnost fungovat, měli by v ní pracovat schopní a hlavně vzdělaní lidé.

**Cílem** této bakalářské práce je na základě analýzy provést zmapování procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci a dle zjištěných výsledků navrhnout možná řešení a doporučení na zlepšení.

Tato bakalářská práce je zaměřena na „Zmapování procesu vzdělání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci“. Celá práce bude rozčleněna na dvě stěžejní části a to na část teoreticko-metodickou a část aplikačně-ověřovací. Pro teoreticko-metodickou část práce budou čerpány informace získané studiem české i zahraniční odborné literatury zabývající se právě problematikou vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. V druhé kapitole bakalářské práce bude popsána metodika a metody, které budou použity pro zpracování této bakalářské práce. Třetí kapitola bude věnována teoreticko-metodické části a bude zaměřena na teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Nejdříve zde budou vysvětleny pojmy, které souvisí se vzděláváním, rozvojem a učením ve společnosti. Bude zde také popsán cyklus vzdělávání, jaké jsou metody určené pro vzdělávání či náklady a přínosy vzdělávání. Dále bude následovat aplikačně-ověřovací část. Kdy ve čtvrté kapitole práce bude uvedena stručná charakteristika vybrané organizace. Popisu a analýze vzdělávání a rozvoje zaměstnanců vybrané organizace bude věnována pátá kapitola. V organizaci bude proveden také průzkum formou písemného dotazování, který bude následně vyhodnocen v šesté kapitole této práce. Budou zde navrženy změny a doporučení především pro zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.



## **2 Metodika a metody zpracování bakalářské práce**

Tato kapitola bude věnována postupu zpracování bakalářské práce a také popisu a vysvětlení použitých metod při zpracování bakalářské práce.

### **2.1 Metodika zpracování bakalářské práce**

1. První částí bakalářské práce je teoreticko-metodická část, která bude sepsána na základě informací získaných studiem české a zahraniční odborné literatury. Tato teoreticko-metodická část je zaměřena na teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.
2. V úvodu aplikačně ověřovací části bude představena vybraná organizace a také její struktura zaměstnanců, kdy pozornost bude poté věnována především pedagogickým zaměstnancům této organizace.
3. Následně bude popsán a analyzován stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, kterou je Základní škola Brumov-Bylnice. Analýza bude provedena na základě rozhovoru s ředitelem vybrané organizace a dle poskytnutých interních i veřejně dostupných materiálů dané organizace.
4. Dále bude provedeno dotazníkové šetření, které bude probíhat písemnou formou. Do tohoto dotazníkového šetření budou zahrnuti všichni pedagogičtí zaměstnanci dané ZŠ. Dle vyhodnocení tohoto dotazníkového šetření bude možné vypracovat návrhy a doporučení k možnému zlepšení systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této vybrané organizaci.

### **2.2 Metody zpracování bakalářské práce**

V této bakalářské práci budou použity logické metody, kterými budou metody komparace, analýzy a syntézy. Využito bude také metod dedukce a indukce a také známá metoda dotazníkového šetření.

Metodou komparace neboli srovnáváním budou zkoumány stejné či rozdílné informace z různých odborných literatur. Uplatnění metody analýzy pomůže lépe pochopit daný jev, neboť metoda analýzy znamená rozložení daného jevu na dílčí části a jeho detailnější prozkoumání. Následnou metodou syntézy, tedy naopak spojení dílčích částí do jednoho celku, bude umožněno opětovné spojení dílčích částí v jeden celek pro komplexní pohled na oblast vzdělávání a rozvoje zaměstnanců.

Metody dedukce a indukce bude využito pro správné zpracování návrhů a doporučení ke zlepšení vzdělávacího systému. Neboť dedukce znamená vyvozování nových tvrzení při dodržování pravidel logiky. A na základě metody indukce se vyvodí obecný závěr této bakalářské práce.

### 3 Teoretická východiska vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Cílem této kapitoly je popsat a charakterizovat proces vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Nejdříve bude definována charakteristika řízení lidských zdrojů a souvisejících pojmů. Důležitá však bude problematika vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, kde bude podrobně popsán cyklus vzdělávání a jeho jednotlivé fáze, budou definovány také prvky realizace vzdělávání, nebo náklady na vzdělávání zaměstnanců.

#### 3.1 Řízení lidských zdrojů

V dnešním moderním světě podnikatelského prostředí je úspěch každé organizace závislý na mnoha činitelích a to zejména na technickém vybavení, finančním zajištění, dostupnosti surovinových zdrojů a informací, konkurenčních přednostech. Často opomíjeným a přitom velmi důležitým faktorem úspěšnosti organizace jsou lidé (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005).

Lidé jsou považováni za hlavní a nejcennější zdroj všech organizací. Aby byla organizace vybavena pouze kvalitními technologiemi, a technickými prostředky bohužel nestačí. Lidé a lidské zdroje jsou velmi důležitou součástí organizace (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Pojmy lidský kapitál, lidské zdroje a lidský potenciál jsou v praxi často zaměňovány. Proto si je nyní vysvětlíme, ať lépe pochopíme rozdíl mezi těmito pojmy a ať s nimi můžeme dále pracovat.

**Lidský kapitál** je v organizaci tvořen lidmi, kteří v ní pracují, jejich vrozenými a v průběhu života získanými schopnostmi, dovednostmi a jejich inteligencí, která dává organizaci zvláštní charakter (Armstrong, 2010).

**Lidskými zdroji** rozumíme lidi, kteří jsou v pracovním procesu. Rozdíl mezi těmito dvěma pojmy, a to lidským kapitálem a lidskými zdroji není nijak výrazný. Je vidět pouze v tom, že lidský kapitál mají i ti, kteří nejsou zahrnuti do pracovního procesu a nejsou v žádném pracovněprávním vztahu, kdežto lidské zdroje tvoří pouze lidé v pracovním procesu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

**Lidský potenciál** lze definovat jako způsobilost člověka produkovat výrobky a služby a taky přetvářet sebe sama. Tento pojem v sobě obsahuje prvek dynamičnosti a je vztažen k budoucnosti, zatímco lidský kapitál se vztahuje k současnosti (Bartoňková, 2010).

Oblast personálního řízení v organizacích byla měněna vždycky v kontextu s ekonomickými a sociálními podmínkami určitého historického období a kultury. V dílčích organizacích se personální řízení vyvíjelo velmi rozdílně v mnoha oblastech. V odborné literatuře jsou uvedeny ve vývoji personálního řízení tři rámcové etapy od nejstarší až po současnost. Tyto etapy jsou personální administrativa, personální řízení a řízení lidských zdrojů. Poslední etapě, tedy řízením lidských zdrojů bude věnována celá tato kapitola i celá bakalářská práce (Kociánová, 2010).

**Řízení lidských zdrojů** je „strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ Armstrong (2010, s. 27).

Pro existenci podniku, či jakékoliv jiné organizace je důležité, aby se shromáždily, propojily a využívaly:

- materiální zdroje (materiál, stroje a jiná zařízení),
- finanční zdroje,
- informační zdroje,
- lidské zdroje.

To je hlavním úkolem podnikového řízení. Co se týká řízení lidských zdrojů, tak jde převážně o člověka v pracovním procesu. Zaměřuje se hlavně na jeho výběr, získávání, motivaci, odměňování, vztahy s ostatními zaměstnanci, vztah k práci, osobní rozvoj apod. (Vodák, Kucharčíková, 2011).

**Při řízení lidských zdrojů by měl být kladen důraz na:**

- zájmy managementu,
- uplatnění strategického přístupu, tj. takového, v němž strategie lidských zdrojů jsou integrovány do strategie organizace,
- chápání lidí jako majetku, do něž se investuje v zájmu dosažení cílů organizace a posílení jejich zájmů,
- dosahování přidané hodnoty za pomoci lidí a to prostřednictvím procesu rozvoje lidských zdrojů a řízení pracovního výkonu,
- dosažení oddanosti lidí cílům a hodnotám organizace,

- potřebu silné podnikové kultury vyjádřené deklarací vlastního poslání a hodnot a posilované za pomoci komunikace, vzdělání a procesy řízení pracovního výkonu (Vodák, Kucharčíková, 2011).

### 3.1.1 Úkoly v řízení lidských zdrojů

Úkoly v řízení lidských zdrojů jsou činnosti vedoucí k dosažení jednotlivých cílů personální politiky organizace. Tyto úkoly dělíme na:

- **Osobní (pro zaměstnance)** – jedná se především o osobní cíle, rozvoj kariéry a taky aby byly vytvořeny příznivé podmínky pro zaměstnance a to jak pracovní, tak i životní.
- **Organizační (pro organizaci)** - dohlíží na zaměstnance, aby se podílel na zvyšování produktivity práce a to dvěma způsoby. Přímo neboli lepší aplikací řízení lidských zdrojů a nepřímou neboli zlepšováním kvality pracovního života zaměstnanců. Dále zabezpečuje pro organizaci požadovaný počet a strukturu zaměstnanců. Využívá kvalifikace zaměstnanců.
- **Organizační (společenské)** – organizace se rozvíjí a zachovává si tak pracovní místa a vytváří nová. Přispívá k organizaci tím, že zaměstnává lidi (Tomšík, Duda, 2011).

Úkoly řízení lidských zdrojů jsou konkrétně vyjádřeny v tzv. personálních činnostech (službách, funkcích). V různých literaturách můžeme najít různý počet a různé pojetí těchto personálních činností, avšak nejčastěji nacházíme tyto následující činnosti:

- Vytváření a analýza pracovních míst nebo popis pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědnosti a také specifikace těchto pracovních míst.
- Personální plánování, které znamená plánování potřeby zaměstnanců v organizaci a jeho pokrytí, a také plánování rozvoje zaměstnanců.
- Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, kdy jde především o přípravu a zveřejňování informací o volných pracovních pozicích. Jde také o výběr a najímání zaměstnanců z uchazečů o práci.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců tak, aby byli flexibilní a získávali stále nové dovednosti a ovládali všechny nové trendy dnešní moderní doby.
- Řízení a správné hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců organizace.
- Penzionování a propouštění zaměstnanců.

- Správná motivace a systém odměňování zaměstnanců a mnoho dalších činností (Koubek, 2009).

## 3.2 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

V dnešní moderní době mají organizace stále nové požadavky na znalosti a dovednosti člověka a proto, aby člověk mohl být zaměstnaný, měl by svoje znalosti a dovednosti pořád prohlubovat a zdokonalovat. Člověku už nestačí pouze to, co se naučil po celou dobu svého zaměstnání (Koubek, 2009).

### 3.2.1 Základní pojmy

V souvislosti se vzděláváním a rozvojem jsou definovány základní pojmy, s kterými se budeme v rámci této práce setkávat. Proto si tyto pojmy stručně vysvětlíme. Těmito základními pojmy jsou:

**Učení (se)** (Learning) znamená postupnou změnu, která v sobě zahrnuje nové vědění i nové konání. Učení v sobě obsahuje více než rozvoj a vzdělávání. Učit se můžeme jak organizovaně, tak také spontánně aniž o tom víme (Hroník, 2007).

Na učení působí faktory, kterými jsou vůle k učení (intenzita a ochota k učení), uvědomělost (síla podnětů k učení), kapacita intelektu (přijetí a zpracování informací), lehkost nebo obtížnost učení (rychlost s jakou se učební látka osvojí) a trvanlivost učení (schopnost vybavit si učivo v určité chvíli a v určitých souvislostech). Schopnost učit se je tedy proces, který je ovlivněn fyziologickými prvky, kterými jsou kapacita mozku nebo výkonnost paměti, také prvky psychologickými a to postoj, emocemi či vlastnostmi osobnosti a určitě také prvky sociálními neboli hledáním místa ve společenském životě (Mužík, 2005).

**Rozvoj** (Development) je dle Palána “Antropocentricky orientovaný koncept personálního řízení přípravy člověka jako všestranně vzdělané a harmonicky rozvinuté osobnosti“ Palán (2002, s. 185).

Rozvoj tedy znamená dosažení změny, kterou požadujeme, pomocí učení se (Vodák, Kucharčíková, 2011).

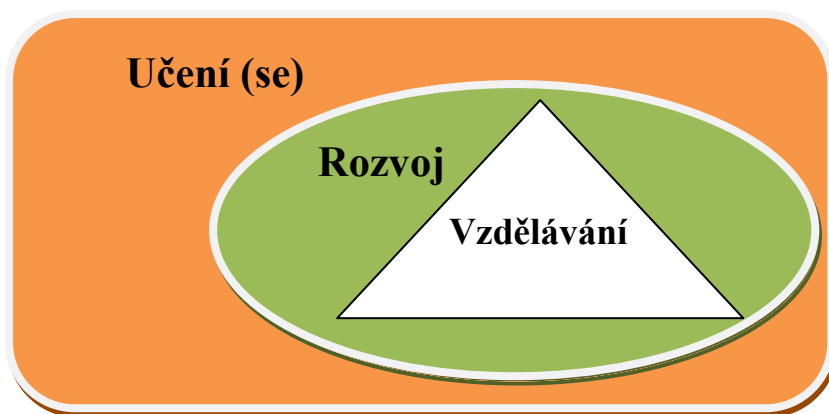
**Vzdělávání** (Training) vyjadřuje „Proces uvědomělého a cílevědomého zprostředkování a aktivního utváření a osvojování soustavy vědeckých a technických vědomostí, intelektuálních a praktických dovedností a lidských zkušeností, utváření morálních rysů a osobitých zájmů“ Palán (2002, s. 237).

Kociánová (2010, s. 169) rozděluje vzdělávání na 4 typy, kterými jsou:

1. **Instrumentální vzdělávání** – přispívá k lepšímu provádění práce.
2. **Poznávací (kognitivní) vzdělávání** – zaměřuje se na pochopení věcí a zlepšení vědomostí.
3. **Citové (emoční) vzdělávání** – sleduje vytváření postojů a pocitů.
4. **Sebereflekující vzdělávání** – pomáhá při formování nových vzorců nazírání, myšlení a chování a také vytváření nových vědomostí.

Vzdělávání znázorňuje jeden ze způsobů učení se je organizovaný a institucionální způsob učení se. Vztah mezi těmito třemi pojmy můžeme vidět na obr. 3.1 (Hroník, 2007).

Obr. 3.1 Vztah mezi základními pojmy vzdělávání



Zdroj: Hroník (2007, s. 31)

### 3.3 Oblasti formování pracovních schopností člověka

Formování pracovních schopností člověka znamená formování pracovních schopností člověka v obecném smyslu slova, tedy v průběhu celého jeho života a nezáleží na tom, kde, kdy a z čí iniciativy se uskutečňuje. Zpravidla jsou rozlišovány tři oblasti, kterými jsou Oblast všeobecného vzdělávání, Oblast odborného vzdělávání a Oblast rozvoje.

#### 3.3.1 Oblast všeobecného vzdělávání

V této oblasti jsou formovány všeobecné a základní znalosti a dovednosti, díky nimž člověk dokáže žít ve společnosti a v souvislosti s nimi rozvíjí specializované pracovní schopnosti i další vlastnosti. Tato oblast je tedy zaměřena na sociální rozvoj jedince, jeho osobnosti a je kontrolována a řízena státem.

### 3.3.2 Oblast odborného vzdělávání

Oblast odborného vzdělávání je také nazývána jako oblast formování kvalifikace, nebo ve světě je známá pod názvem „training“. Zde je uskutečněn proces přípravy na povolání, formování určitých, na konkrétní zaměstnání zaměřených znalostí a dovedností. Tato oblast je složena z jakýchsi podoblastí, kterými jsou *základní příprava na povolání, doškolování neboli prohlubování kvalifikace* a zvláštní případ *přeškolení* neboli rekvalifikace (Koubek, 2009).

### 3.3.3 Oblast rozvoje

V oblasti rozvoje neboli dalšího vzdělávání či rozšiřování kvalifikace jde především o rozšíření kvalifikace a formování osobnosti každého zaměstnance. Jde o získávání více znalostí a dovedností než jen těch, které jsou potřebné k vykonávání současného zaměstnání. Rozvoj je zaměřen na kariéru zaměstnance. (Bartoňková, 2010).

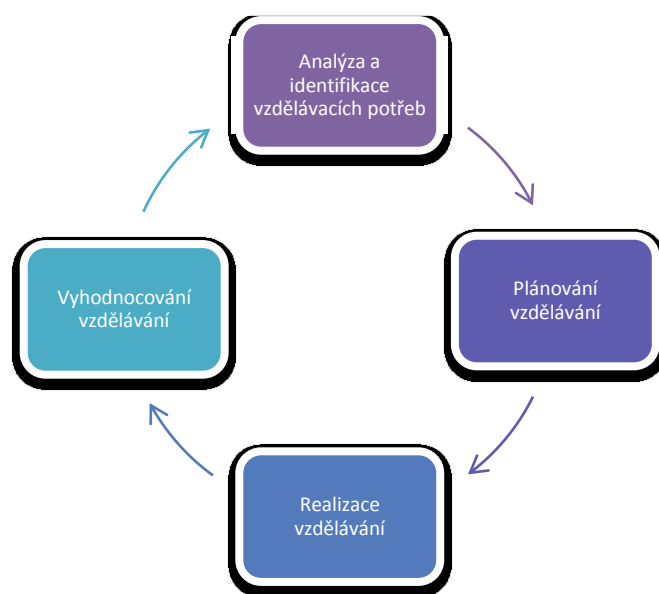
## 3.4 Cyklus vzdělávání zaměstnanců

Cyklus vzdělávání zaměstnanců je dlouhodobou záležitostí a neustále se opakuje. Zahrnuje v sobě čtyři fáze. Celý cyklus začíná **identifikací potřeby vzdělávání** zaměstnanců v organizaci. Druhou fází je **plánování vzdělávání**, kdy se řeší také rozpočet, zaměstnanci, jež se budou vzdělávat, časový plán, oblasti vzdělávání a také vybrané metody vzdělávání. Následuje fáze **vlastního procesu vzdělávání** neboli realizace vzdělávacího procesu. Poslední fází je fáze **vyhodnocování výsledků vzdělávání** a účinností použitých metod. Vzdělávání je poměrně nákladnou záležitostí pro společnosti a společnost porovnává plánované cíle se skutečností (Koubek, 2009).

Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců je znázorněn na obr. 3.2.



Obr. 3.2 Cyklus vzdělávání a rozvoje zaměstnanců



Zdroj: Bartoňková (2010, s. 110)

### 3.4.1 Identifikace potřeby vzdělávání

Identifikace potřeby vzdělávání je jedním ze základních aspektů potřebných pro vzdělávání. Zjišťuje se mezera, problém či nedostatek, který zaměstnanci brání v dosažení jeho cílů. Tato zjištěná mezera může být odstraněna právě použitím některé z metod vzdělávání a rozvoje. Podle Dvořákové (2004) je potřeba vzdělávání zjišťována expertními odhady. Podle Koubka (2007) se při zjišťování potřeby vzdělávání můžeme spolehnout zejména na zkušenosti z výběru a získávání zaměstnanců a zkušeností vzniklých při zapracování nových pracovníků. Dále na informace plynoucí z hodnocení pracovníků, z ankety vytvořené za účelem potřeby vzdělávání. Záleží také na nadřizených a firemních plánech, nebo na informacích získaných z porad ohledně pracovních problémů v organizaci. Přihlíží se také na prodej a spokojenost zákazníků či reklamace (Tomšík, Duda, 2011).

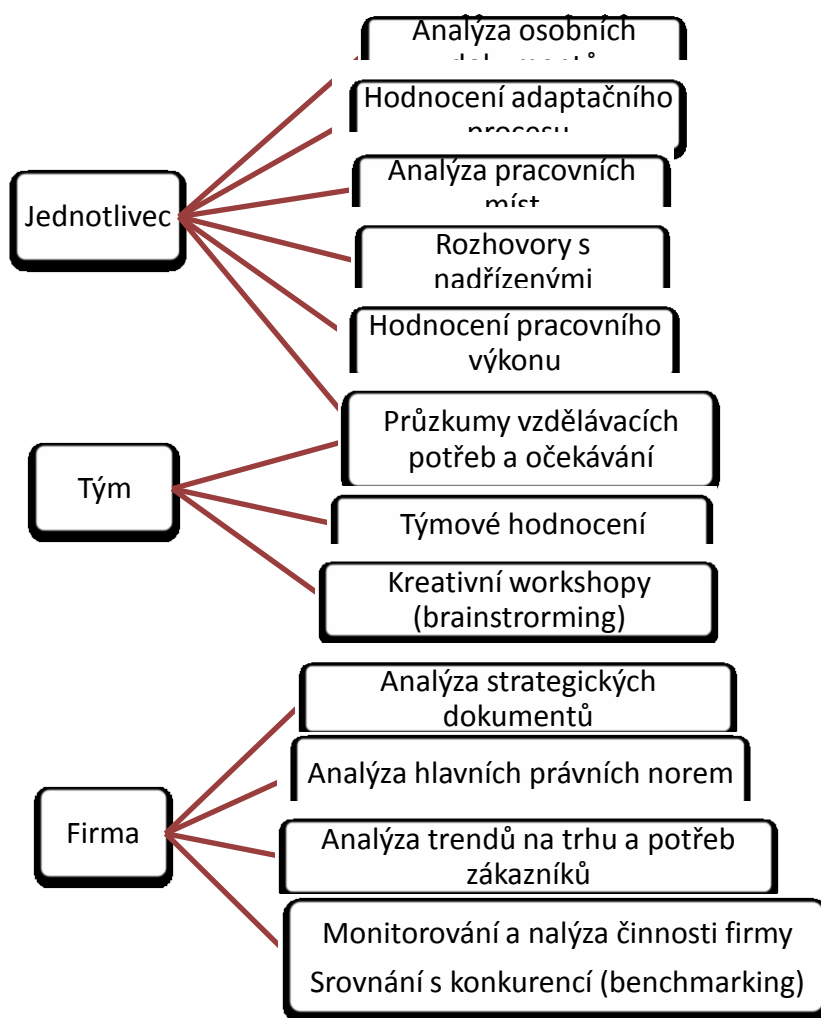
Obecně však existují dva druhy vzdělávacích potřeb, kterými jsou potřeby reaktivní a potřeby proaktivní. Reaktivní vzdělávací potřeby jsou viděny v podniku tehdy, když se na pracovišti objeví pokles výkonnosti nebo produkce, pro který byl nalezen nedostatek ve vzdělávání. Mezi proaktivní vzdělávací potřeby bývají řazeny výsledky vývoje managementu, očekávaný technický vývoj, podnikatelská politika a další (Bartoňková, 2010).

Snad v každé organizaci se lze setkat s množstvím nedostatků, kvalifikačních mezer, či jiných problémů, které brání zaměstnancům k dosažení jejich cílů. Pro rozpoznání potřeb

vzdělávání u manažerů by bylo nejlepší použít personální audit pod dohledem psychologa či vyškoleného kouče. Pro rozpoznání těchto potřeb na základě požadavků pracovních míst by se mohli využívat procesní a znalostní modely, které jsou spolehlivé, avšak nákladné a časově obtížné na údržbu, proto se tyto způsoby neupřednostňují (Dvořáková, 2012).

Tedy metody pro zjišťování vzdělávacích potřeb, které se nejčastěji používají, jsou analýzy dokumentů, řízené rozhovory, dotazníková šetření (ankety a průzkumy), kreativní workshopy, pozorování neboli monitoring a hodnocení výsledků. Na obr. 3.3 je možné vidět úrovně a metody pro zjišťování vzdělávacích potřeb (Tureckiová, 2004).

Obr. 3.3 Úrovně a metody pro zjišťování vzdělávacích potřeb



Zdroj: Tureckiová (2004, s. 101)

### 3.4.2 Plánování vzdělávání

Fáze identifikace potřeby vzdělávání plynule přechází do fáze plánování vzdělávání. Plánování vzdělávání znamená sestavení plánu vzdělávání pro zaměstnance. Především je důležité naplánovat, kdo vzdělávání zaměstnancům zajistí (vzdělávací instituce, firemní lektori) a kdo se vzdělávání účastní, jaké metody vzdělávání se zvolí, také časový plán vzdělávání. Musí se zajistit a vybavit místnost, kde bude vzdělávání probíhat a důležitá je také otázka financí, zda budou na vzdělávání použity vlastní prostředky organizace, nebo například grant (Tomšík, Duda, 2011).

Proces tvorby plánu si můžeme rozvrhnout do těchto tří fází:

**1. Přípravná fáze** – obsahuje specifikaci potřeb, analýzu účastníků a stanovení cílů vzdělávacího projektu.

**2. Realizační fáze** – v této fázi je stanoven vývoj a zpracování jednotlivých etap vzdělávacího procesu, realizace v podobě úkolů, a také jsou nalezeny vhodné techniky a způsoby vzdělávání.

**3. Zdokonalovací fáze** – v této poslední fázi se provádí průběžné hodnocení jednotlivých etap tak, že se porovnává plán a požadovanými cíli. Hledají se zde možnosti pro zlepšení celého procesu vzdělávání. Na zdokonalovací fázi by se měli podílet jak organizátoři vzdělávání, tak také lektori, účastníci a jejich manažeři (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Plán vzdělávání a rozvoje by měl tedy dávat odpověď na následujících **8 otázek**, tzv. **“8W”**:

1. Jaké vzdělávání má být zabezpečeno? (obsah) = WHAT content?
2. Kdo se bude vzdělávat? (jednotlivci, skupiny) = WHO to?
3. Jakými metodami? (na pracovišti/mimo, metody vzdělávání) = WHICH way?
4. Kým bude vzdělávání realizováno? (interní/externí vzdělavatelé) = WHO delivers?
5. Kdy a v rámci jakého časového období se vzdělávání uskuteční? (časový plán) = WHEN and how long?
6. Kde se vzdělávání uskuteční? (místo konání, zajištění ubytování, stravování) = WHERE?
7. Jaké jsou náklady na vzdělávání (rozpočet) = WHAT price?

8. Jak se budou hodnotit výsledky vzdělávání a účinnosti jednotlivých vzdělávacích akcí? (metody hodnocení, kdo bude hodnotit, kdy) = WHAT is effective? (Horváthová a kol., 2014; Dvořáková, 2007).

### **Strategické plánování rozvojových potřeb**

Strategické plánování rozvojových potřeb navazuje především na personální plánování. Určování předností strategických potřeb je považováno za velmi obtížné, neboť na něj působí demografické faktory a konkurenti na trhu práce. Tedy kritickými prioritami pro přežití podniku jsou především řízení talentu, rozvoj leadershipu, řízení změn a kulturní transformace a přechod k učící se organizaci (Dvořáková, 2012).

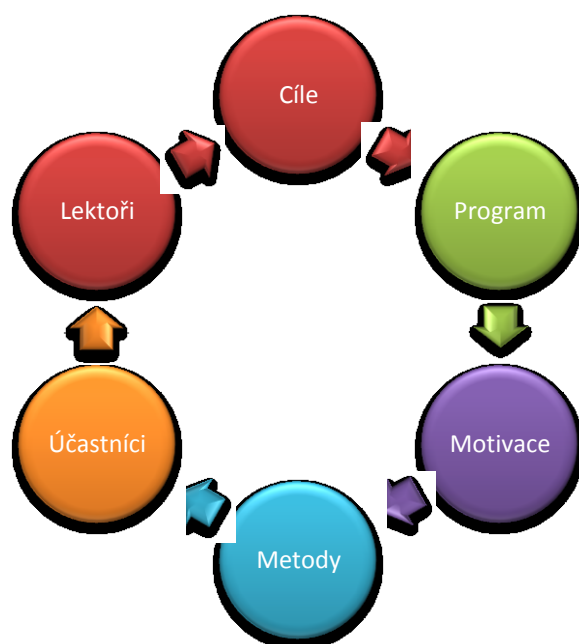
#### **3.4.3 Realizace vzdělávání**

Po ukončení druhé fáze cyklu vzdělávání zaměstnanců, tedy po plánování je možné začít se samotnou realizací vzdělávání tak, aby to bylo v souladu s plánem vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Tato část vzdělávacího cyklu zajišťuje organizační zajištění vzdělávacích akcí. Patří sem vyjednání podmínek a uzavření smluv, v případě nutnosti zajištění stravování a ubytování účastníků školení, zajištění studijních materiálů a pomůcek a také včasné informování účastníků školení (Dvořáková, 2007).

Tato třetí fáze cyklu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a to realizace vzdělávání se skládá z několika základních prvků, kterými jsou cíle, program, motivace, metody, účastníci a lektori. Znázornění realizace vzdělávání můžeme vidět na obr. 3.4. V kapitole 3.5. bude těmto prvkům věnováno více (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Obr. 3.4 Realizace vzdělávání



Zdroj: Vodák, Kucharčíková (2011, s. 99)

#### 3.4.4 Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje

Hodnocení vzdělávání je poslední fází cyklu vzdělávání zaměstnanců. Vyhodnocení vzdělávání není jednorázová činnost, ale jedná se o soubor činností, které na sebe navazují. Proces těchto činností, které tvoří hodnocení vzdělávání je složen z několika fází, kterými jsou:

1. Plánování procesu hodnocení včetně stanovení účelu hodnocení.
2. Příprava- stanovení kritérií a standardů hodnocení.
3. Vytváření nástrojů pro sběr dat.
4. Sběr dat.
5. Analýza získaných údajů.
6. Příprava a zpracování závěrečné zprávy.
7. Provedení případných úprav v cyklu vzdělávání Tureckiová (2004, str. 105).

Podle toho, kdy je proces hodnocení uskutečňován, členíme hodnocení na:

**Úvodní nebo formativní hodnocení** – tento typ hodnocení bývá uskutečňován ještě před zahájením vzdělávání, slouží jako základ pro srovnání.

**Závěrečné neboli souhrnné hodnocení** je prováděno ověřováním znalostí a dovedností po dokončení vzdělávání, dle tohoto hodnocení zjistíme, jaké jsou nové znalosti v porovnání s předchozími znalostmi.

**Průběžné hodnocení**, které probíhá ještě při realizaci vzdělávání.

Dalším typem hodnocení vzdělávání je hodnocení pomocí osob hodnotitelů a zvažovaných úrovní hodnocení. Tento typ hodnocení je složen ze třech podtypů, kterými jsou:

**Interní hodnocení** – Hodnotiteli jsou lidé z „vnitřních zdrojů“, kteří se soustřeďují na hodnocení spokojenosti a nárůstu znalostí a dovedností.

**Externí hodnocení** – Zde hodnotí externí hodnotitelé a jsou zaměřeni také na změny v chování absolventů vzdělávacích akcí a zajímají je také výhody, které mělo vzdělávání pro firmu.

**Komplexní hodnocení** – Kvůli složení týmu hodnotitelů jak z interních tak také z externích zdrojů je toto hodnocení všestranné Tureckiová (2004, str. 105).

Pro posouzení toho, zda bylo vzdělávání pro zaměstnance efektivní, můžeme použít Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení, který má tyto úrovně:

1. **Reakce (Reaction Level)** – Zde se ptáme na to, jak účastníci přijali obsah, metody i organizaci školení. A hlavně na to, jak se účastníkům školení líbilo. Nejčastěji se pro hodnocení využívají dotazníky spokojenosti a cílově zaměřené diskusní skupiny.
2. **Učení (Learning Level)** – Tato druhá úroveň je časově náročnější a složitější oproti předchozí úrovni a je zaměřena na znalosti a dovednosti posluchačů, konkrétně na to, kolik a hlavně jaké znalosti a dovednosti posluchači získali nebo si zlepšili. Jsou používány případové studie, dotazníky, strukturované rozhovory a projekty či testy před a po skončení vzdělávacího programu.
3. **Hodnocení chování (Behavior Level)** – Podmínkou je, aby účastníci mohli v práci využít to, co se naučili, a aby měli motivaci ke změně chování. Při hodnocení chování nás zajímají otázky typu: Změnilo se chování účastníků po absolvování školení a jak? Jako přijatelné se jeví metoda 360° zpětné vazby, assessment/development centre, pozorování při práci, behaviorální hodnotící rozhovor či strukturované rozhovory.

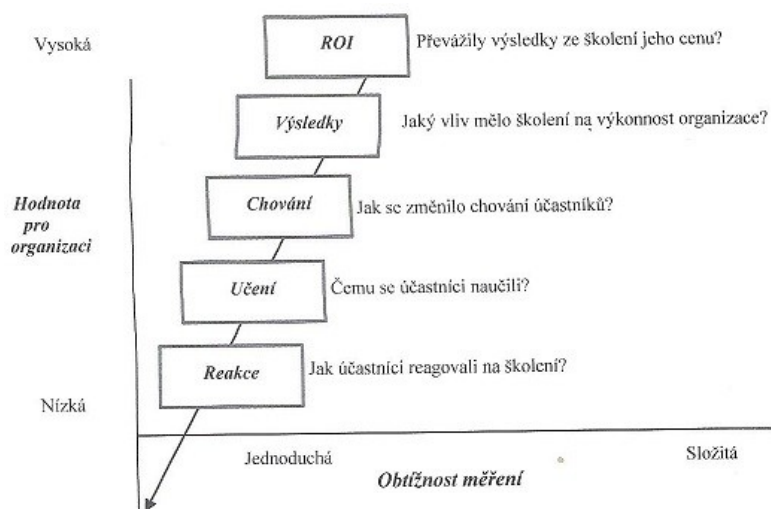
4. **Hodnocení výsledků (Results Level)** – Tato předoslední úroveň je asi nejsložitější ze všech 5 úrovní a je také nejdůležitější. Důležité je především to, jak se vzdělávání projevilo na výsledcích firmy, převážně pokud jde o faktory, jako jsou snížení nákladů a snížení obrátu, nebo jestli se atmosféra v práci lepší.
5. **Úroveň návratnosti investic (ROI – Return on Investment)** – Zde se porovnávají finanční přínosy a vynaložené náklady. Není zde však zohledněno rozložení zisku v čase (Bláha, Mateiciuc, Kaňáková, 2005; Byars, Rue, 2011, Horváthová a kol. 2014).

Pro výpočet se používá následující vzorec:

$$\text{Návratnost investice v \%} = [ (\text{Přínosy} - \text{Náklady}) / \text{Náklady} ] \cdot 100$$

Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení je graficky znázorněn na obr. 3.5

Obr. 3.5 Kirkpatrickův/Phillipsův model hodnocení



Zdroj: Horváthová a kol., (2014, s. 92)

### Kalkulace vzdělávací akce

Kalkulace je „propočet ekonomické výhodnosti jakékoliv činnosti jako takové v rámci firmy nebo jiné instituce.“

Tento propočet obsahuje:

- **Výši aktiv** (objem prostředků pro uskutečnění vzdělávání – vybavení, zásoby materiálu a peněz v hotovosti a na bankovním účtu.

- **Výši pasiv** (výši vložených nebo získaných finančních zdrojů a to dotace, úvěry či různé příspěvky.
- **Výnosy a náklady** za určité období.

V nákladech musí být vyjádřeny především všechny činnosti, které jsou nutné pro uskutečnění vzdělávání. Obecně lze tyto náklady rozdělit do dvou kategorií a to:

### **Náklady na vzdělávací program**

- Náklady na lektory (cestovné, ubytování, mzdy).
- Poplatky za výuku hrazené jiným institucím.
- Nájemné za prostory pro výuku.
- Parkoviště, poštovné, telefonní poplatky.
- Náklady na realizační tým (sekretariát, překladatelé, tiskárna).

Tyto náklady se se změnou počtu účastníků nemění, jsou pevně dané, proto se jim říká *fixní náklady*.

### **Náklady na účastníky**

- Přeprava do místa konání a místní přeprava.
- Finanční náhrady za knihy.
- Stravování a ubytování.
- Cestovné.
- Hodnota ušlé pracovní doby zaměstnanců (jen některé firmy).

Náklady v této druhé kategorii se mění podle počtu účastníků. Tyto náklady jsou nazývány *variabilní náklady* (Bartoňková, 2010).

## **3.5 Prvky realizace vzdělávání**

### **3.5.1 Cíle vzdělávání**

Ve vzdělávacím procesu znázorňují cíle determinující proměnné, tedy takové, které sdělují co je účastníky třeba naučit, jaké vědomosti a dovednosti by si měli osvojit a taky na jaké úrovni. Hlavní cíl vzdělávání je realizován pomocí dílčích vzdělávacích cílů. Vzdělávací cíle by měly být SMART. Měly by být specifické, měřitelné, aktivizující, realistické a termínované (Barták, 2007).



Cíle vzdělávání jsou určeny na základě vzdělávacích potřeb. Tyto cíle jsou rozděleny do dvou kategorií z důvodu jednoznačnosti jejich významu. První skupinou jsou *programové cíle* neboli cíle celého vzdělávacího procesu. Cíle jednotlivých vzdělávacích aktivit, které mohou obsahovat ještě dílčí cíle, jsou řazeny k druhé kategorii cílů, která je nazývána *cíle kurzu* (Vodák, Kucharčíková, 2011).

Cíle v rámci firmy mají několik úrovní, lépe řečeno posloupností. Takových hierarchií cílů existuje spousta. Mezi nejčastěji využívanou patří tato: (Pokorná 2000, s. 33)

- **Výkonnostní cíl** – jde o předpokládaný cíl, kterého by měli účastníci vzdělávací akce v budoucnu dosáhnout díky získaných dovednostím a znalostím. Tyto cíle mají jakousi formu vize, kterou je možné splnit až v dlouhém časovém období.
- **Učební cíl** – nazývaný též studující cíl je vlastně jakýsi souhrn vědomostí, dovedností či způsoby chování, jaké by měli účastníci opravdu umět po skončení vzdělávací akce. Jedním z důležitých momentů úspěchu celé vzdělávací akce je správnost definování této úrovně cílů.
- **Umožňující cíl** (dílčí, specifický nebo jednotlivý cíl) – tento cíl formuluje stupeň vědomostí a dovedností, který by na konci každé dílčí etapy vzdělávacího procesu měli účastníci mít. Tento cíl je spojen s konkrétní vzdělávací akcí stejně tak jako úroveň cílu předchozího.

Jen díky vytyčení učebních cílů je možné vzdělávání připravit, provést a kontrolovat.

Stanovení cílů vzdělávání má jako jistě každá činnost své výhody a rizika. Na výhody se lze dívat ze dvou stran. A to na výhody z pohledu vzdělavatele, mezi něž patří ujasnění si, co mají účastníci vzdělávací akce procvičovat, zjednodušení si plánování akce, protože vzdělavatel lépe odhadne potřebný čas a také se mu bude následně lépe hodnotit. Při stanovení cíle pro vzdělávaného je výhodou to, že vzdělávaný ví, co ho čeká a dochází také k větší motivaci. K rizikům při stanovení cílů patří čas, neboť definice cílů je velmi zdoluhavá činnost. Dále nepružnost cílů anebo potlačení iniciativy učící se osoby (Bartoňková, 2010).

### 3.5.2 Program vzdělávání

Program vzdělávání by měl být přizpůsoben konkrétní vzdělávací akci a měl by obsahovat časový harmonogram, obsah (témata) a použité metody a pomůcky vzdělávání. Pro to, aby byl vzdělávací program plynulý a bezproblémový, je nutné zajistit,

aby se účastníci vzdělávání mohli vyjádřit k programu a předejít tak nejasnostem hned ze začátku. Dále je nutné vyjádření účastníků o tom, co od tohoto vzdělávání očekávají proto, aby případně program mohl být ještě doplněn o témata, které zatím neobsahuje, ale účastníci je požadují. Také by hned ze začátku měl být uzavřen „kontrakt“ neboli potvrzení programu, aby byl vhodný jak pro účastníky, tak také pro lektory vzdělávání. Lektori by si v rámci vzdělávací akce měli nechat dostatek prostoru na zopakování toho, co bylo v lekci probráno a také na případně dotazy a nejasnosti (Vodák, Kucharčíková, 2011).

### 3.5.3 Motivace ve vzdělávání

Motivace ve vzdělávání znamená „mechanismus podnětů, které podmiňují lidské chování.“ Jsou zde zmíněny 2 druhy motivace a to motivace *habituální*, což jsou znalosti, které jsou odvozeny od dříve získaných postojů a způsobů chování, a motivace *aktuální*, kde působí momentální krátkodobé faktory. Motivace ve vzdělávání je jakýsi komplex různých faktorů, které se vzájemně ovlivňují. Když lektor považuje účastníky vzdělávací akce (dospělé) za partnery a nepovažuje je za žáky, tak je to pro ně velmi dobrou motivací. Podstatná je hlavně motivace pozitivní, do které patří zvědavost, předsevzetí, radost z úspěchu a vůle něco dokázat. Méně působivá je motivace negativní, kterou je například strach z neúspěchu (Palán 2002,).

Motivace je velmi důležitou součástí procesu vzdělávání. Když budou mít lidé motivaci, budou se učit efektivněji. Dle toho, v jakém stádiu cyklu motivace se účastníci nacházejí, se bude měnit jejich motivace. K podstatným motivům toho, aby vedoucí management investoval do vzdělávání svých zaměstnanců, patří zejména:

- Vzdělávání je podmínkou zvyšování výkonnosti jednotlivců, týmu i celého podniku.
- Vzdělávání je významnou složkou pro zvyšování konkurenceschopnosti podniku.
- Vzdělávání zvyšuje zodpovědnost a samostatnost pracovníků na nižších pozicích.
- Vzdělávání rozvíjí motivaci zaměstnanců.

Příkladem motivačních faktorů vzdělávání je například zlepšení postavení v týmu, udržení pracovního místa, získání kvalifikace (titulu), vyšší platové ohodnocení, získání sociálních výhod či získání nového místa (Vodák, Kucharčíková, 2011).

### 3.5.4 Formy a metody vzdělávání

Formy vzdělávání jsou „souhrn organizačních opatření a uspořádání výuky (vzdělávání) při uspořádání určitého vzdělávacího procesu.“ Formy vzdělávání bývají často zaměňovány s metodami vzdělávání Palán (2002, s. 66).

Dle dvou základních členění vzdělávacího procesu na řízený – neřízený a pracovní – nepracovní lze rozdělit 6 základních forem vzdělávání, které jsou následující:

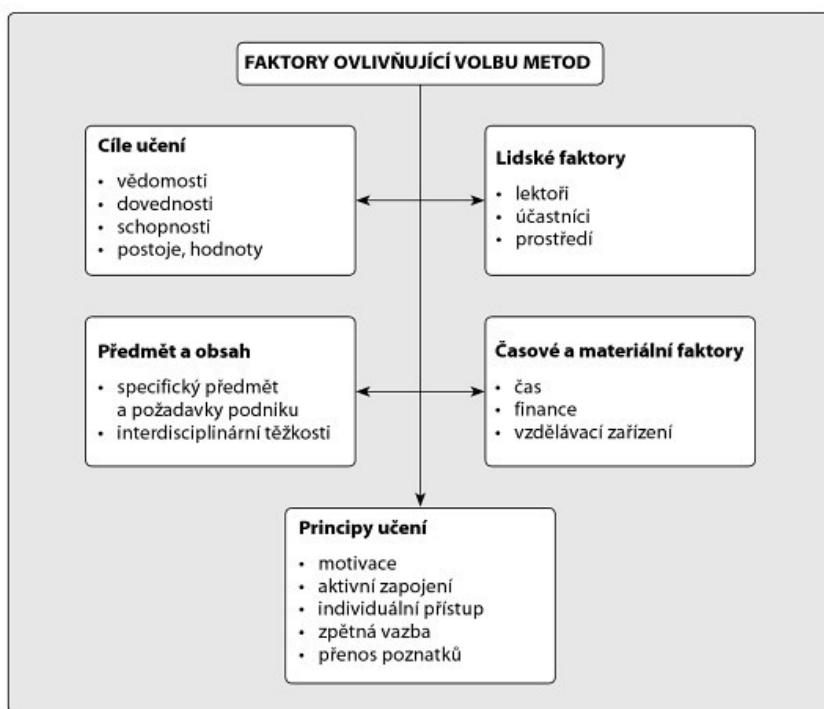
1. **Řízení vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (tzv. neformální vzdělávání).**  
Při plnění obvyklých pracovních úkolů se zaměstnanci učí pod dohledem obvykle jednoho školitele.
2. **Řízení vzdělávání při výkonu práce mimo pracoviště (tzv. formální vzdělávání).**  
Pracovníci jsou školeni mimo svoje pracoviště, například v dílnách či školících místnostech.
3. **Řízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (tzv. institucionalizované vzdělávání).** Zde se řadí vzdělávání v rámci národního školského systému. Jde hlavně o stupeň středních a vysokých škol, taky institucí, které nejsou součástí národního školského systému a taky stáže a studijní cesty. Toto vzdělávání je dlouhodobější záležitostí a lektory jsou vzdělávací instituce či jejich zřizovatelé.
4. **Neřízené vzdělávání při výkonu práce na pracovišti (tzv. informální vzdělávání).**  
Zde se jedná o pozorování ostatních pracovníků při práci a vyhledávání informací, které jsou potřeba pro plnění pracovních úkolů.
5. **Neřízené vzdělávání mimo výkon práce na pracovišti (tzv. interpersonální vzdělávání).** Pro tuto formu vzdělávání jsou důležité širší mezilidské vztahy. Pracovník přijímá informace jinými aktivitami než prostřednictvím vzdělávání. Mezi tyto aktivity je zařazena např. neformální komunikace.
6. **Neřízené vzdělávání mimo areál zaměstnavatele (tzv. celoživotní sebevzdělávání).**  
Člověk, který se chce prosadit na trhu práce, musí rozvíjet svoji odpovědnost (Dvořáková, 2007).

Metoda znamená z řec. *methodos* cestu k dosažení cíle. Metoda je „algoritmus postupů k dosažení cíle. Promyšlený postup k řešení určitých problémů, který po ověření a nácvičku lze považovat za algoritmizovaný“ Palán (2002, s. 118).

Neexistuje žádná správná nebo univerzální metoda vzdělávání. Některé metody se používají při předání či osvojování vědomostí a znalostí, další metody zase při zvládnutí dovedností a rozvoji schopností. Existuje velké množství metod používané ve vzdělávání a rozvoji zaměstnanců (Bartoňková, 2010).

Výběr vhodných metod vzdělávání je dán několika faktory, které jsou znázorněny na obr. 3.6. Mezi tyto faktory patří například „počet a věk účastníků, jejich současná a požadovaná úroveň vědomostí, dovedností, motivace k učení, zastávaná pozice. Významným faktorem jsou programové cíle, priority a druh podnikání, jímž se podnik zabývá. Důležitá je odborná úroveň a zkušenosti lektorů i prostorové možnosti realizace vzdělávacích programů“ Vodák, Kucharčíková (2011, s. 112).

Obr. 3.6 Faktory ovlivňující volbu vzdělávacích metod



Zdroj: Vodák a Kucharčíková (2011, s. 112)

Metody vzdělávání jsou rozděleny do dvou základních skupin, a to na metody vzdělávání a rozvoje praktikované na pracovišti při provádění práce (On the job) a metody vzdělávání a rozvoje, které se používají mimo pracoviště (Of the job) (Horváthová, P. a kol., 2014).

## Metody vzdělávání na pracovišti

Společným znakem metod v této skupině je individuální přístup ke vzdělávanému pracovníkovi. Školitel je ochotný, vysvětluje, naslouchá a poskytuje zpětnou vazbu.

- **Instruktaž při výkonu práce.** Školený se učí tak, že sleduje svého školitele, kterým je obvykle zkušenější zaměstnanec, a postupně jej napodobuje a osvojuje si pracovní postupy. Toto je nejjednodušší způsob pro zacvičení nového zaměstnance.
- **Asistování.** Tento způsob je podobný jako výše zmíněná instruktaž. Zkušenému zaměstnanci je přidělen školící, který mu pomáhá při výkonu jeho pracovních povinností a postupem času se od něj učí pracovním postupům a jednáním. Tato metoda se používá tam, kde zaškolení trvá delší dobu.
- **Rotace práce.** Tato metoda se využívá k přípravě uchazečů na vedoucí funkce. Rotace práce je dvojího typu a to horizontální a vertikální. Při horizontální rotaci práce pracovník střídá pracovní místa na stejné úrovni řízení. Vertikální rotace práce znamená, že pracovníci jsou přesouváni na jiný stupeň řízení.
- **Pracovní porady.** Na pracovní poradě probíhá prezentace různých názorů a postojů k řešeným problémům či celkově organizaci. Účastníci porady si vyměňují zkušenosti.
- **Coaching, mentoring a counselling.** Při využití těchto metod je pracovník dlouhodobě pod dohledem školitele a osvojuje si schopnosti, dovednosti a znalosti potřebné svůj odborný rozvoj a lepší zvládnutí pracovních úkolů (Dvořáková 2007).

Výše zmíněné metody coaching a mentoring zauímají mezi ostatními metodami neobyčejnou pozici. Neboť jsou neformální, lehce uskutečnitelné, avšak nejlepší metody pro dosažení lepšího výkonu zaměstnanců. Příklad těchto metod si lze přestavit na sportovních týmech, neboť každý z nás viděl zkušeného kouče s týmem hráčů, to samé lze vidět i na pracovištích, kdy se tyto metody využívají zejména u nových zaměstnanců (Dvořáková, 2012).

## Metody vzdělávání mimo pracoviště

Vzdělávání mimo pracoviště je prováděno spíše hromadně, pro větší skupinu lidí. Vzdělávání mimo pracoviště bývá poskytováno jak interními vzdělávacími útvary, tak také externími vzdělávacími institucemi či školiteli.

- **Přednáška.** Zde jsou odpřednášeny teoretické informace a fakta. Přednáška je někdy též nazývána jako seminář.
- **Demonstrování.** Při demonstrování jde o praktické a názorné vyučování. Toto vyučování probíhá ve výukových dílnách, vývojových pracovištích nebo v jiných prostorách možných pro názorné ukázky.
- **Workshop a případové studie.** Tyto metody jsou používány především ke vzdělávání manažerů a tvůrčích zaměstnanců. Postup spočívá v tom, že účastníkům vzdělání jsou předloženy reálné nebo smyšlené problémové situace, které již proběhly nebo mohou být i aktuální. Účastníci školení mají za úkol vyřešit situace ve stanoveném čase. Variantou workshopu může být také brainstorming nebo brainwriting.
- **Simulace.** Metoda je využívána převážně tehdy, kdy je výcvik reálně velmi nákladný nebo nebezpečný. Jde zde o vytvoření modelové situace, která je podobná realitě. Účastníci mají k dispozici scénář.
- **Hraní rolí.** Účastníci mají také k dispozici scénář a hrají určitou roli, ve které prožívají emocionální situace. Scénář má obvykle otevřený konec, aby účastníci mohli přicházet s novými a svými řešeními situací.
- **Assessment centre.** Tato metoda se využívá i jinde, například při výběru či hodnocení zaměstnanců. Jde o konfrontaci účastníků s reálnými simulacemi nebo případovými studiemi při typických pracovních úkolech, které jsou předkládány náhodně v různých časových intervalech.
- **Outdoor training.** Tato metoda je zaměřena na manažerskou práci. Účastníci se učí v otevřeném prostoru formou sportovní aktivity.
- **Samostudium.** Samostudium znamená, že zaměstnanec nemusí nikam docházet v určitý čas, ale učí se sám například doma s využitím potřebných materiálů.

- **E-learning.** Jedná se o počítačovou a online metodu. Tato metoda využívá nosiče digitálních informací, osobní multimediální počítače a počítačové sítě. Je to přístupné odkudkoliv (Dvořáková 2007).

### 3.5.5 Účastníci vzdělávání

Důležitým prvkem vzdělávání jsou především jeho účastníci, jimž jsou vzdělávací aktivity určeny. Definujeme si jakýsi „kvintet vzdělávání“ neboli pět účastníků vzdělávání, jimiž jsou majitel firmy, linioví manažeři, manažer pověřený přípravou vzdělávacího programu, lektor neboli trenér a posluchač. Vymezil také úkoly pro těchto 5 účastníků, které jsou následující.

- **Majitel firmy** je odpovědný za rozvoj zaměstnanců, podněcuje a inspiruje vznik vzdělávacích programů, požaduje zprávu o účinnosti vzdělávání, zajímají ho také výsledky a vynaložené náklady na vzdělání.
- **Linioví manažeři** identifikují oblasti, ve kterých je nutné vzdělávání, jsou účastníci školení a vybírají zaměstnance, kteří se též budou účastnit školení, někdy také svým zaměstnancům přednáší.
- **Manažer vzdělávání** je odpovědný za školení dle identifikovaných potřeb, kontaktuje vzdělávací organizace, podílí se na přípravě finančního rozpočtu.
- **Lektor** projektuje školení, řeší vzdělávací cíle a metody školení, podílí se na přípravě metod a forem vzdělávání pro posluchače.
- **Zaměstnanec – posluchač** pro něj je nejdůležitější se učit a poté tyto nově získané dovednosti převádět do praxe, také se občas podílí na přípravě školení (Bláha, Mateicius, Kaňáková, 2005).

### 3.5.6 Lektori

Jejich vědomosti a technické znalosti musí být na dostatečné úrovni. Důležitým předpokladem pro úspěšné vzdělávání jsou osobnostní předpoklady lektorů (Vodák, Kucharčíková, 2011).

### Uspořádání a vybavení školících prostor

Uspořádání školících prostor by mělo být uzpůsobeno tak, aby umožnilo efektivní komunikaci mezi lektorem a účastníky tak, aby lektor zachoval řídicí postavení při výuce. Učebna by měla být nenarušená (ne u silnice, ne u parkoviště). Prostor by měl být také vhodně osvětlen a měl by zde být dostatek prostoru, aby byl zajištěn volný pohyb lidí

kolem vnějšího obvodu stolů. Režim ve vzdělávací místnosti je také důležitý, převážně co se týká přestávek, větrání v místnosti či občerstvení. Důležitým problémem je také rozmístění stolů v učebně, které bývá obvykle rozmístěno ve tvaru V, či ve tvaru U, nebo ve tvaru, kterému se říká tzv. „úľ“, což je uspořádání stolů tak, že účastníci sedí u více stolů v kruhu.

Co se týká vybavení školící učebny, tak by tato místnost měla mít k dispozici **tabuli** (Ať už klasické zelené či černé na křídly, tak také bílé kovové či plastové. Využívá se pro shromažďování nápadů či klasifikaci informací.), dále také **flip-chart** (což je papírový blok, který je upevněný na stojanu), **zpětný projektor** (který je v dnešní době nejobvyklejší prostředek pro vizualizaci, jehož základem je lampa, která prosvítí folie a text se promítá na plátno či na zeď), a **počítače** (buď stolní, nebo přenosný, součástí každého počítače už je také internet) (Mužík, 2005).

### 3.6 Proč vzdělávat a trénovat zaměstnance?

Školení jako takové může navrhnout i sám zaměstnanec, který prostřednictvím strukturovaného a plánovaného učení chce získat nové schopnosti a dovednosti. To přispívá k hodnotě lidského kapitálu. Takové školení zaměstnanců poté zvyšuje hodnotu i pro zaměstnavatele současného, tak také zvyšuje atraktivitu pro další potenciální zaměstnavatele v budoucnu. Vzdělanější zaměstnanci mají poté na trhu práce vyšší hodnotu. V praxi to vede ke zvýšení platů, nebo k nabídkám lepších zaměstnání jinde než tam, kde zaměstnanec v současnosti pracuje.

#### 3.6.1 Šest „ES“ vzdělávání aneb proč organizace vzdělávají zaměstnance

- „**Engage**“ – Efektivní vzdělávání poskytuje zaměstnancům lepší propojení s organizací, zapojení se do organizační kultury společnosti. Také to přispívá k tomu, aby se zaměstnanci cítili více ceněni a rozvíjeli pracovní vztahy.
- „**Educate**“ – Vzdělávání pomáhá zvyšovat dovednost a uvědomění si sebe sama i týmů.
- „**Enhance**“ – Trénink pomáhá zlepšit schopnosti a dovednosti jednotlivců i celkově týmů.
- „**Empower**“ – Vhodné školení zaměstnanců v organizaci může zvýšit odpovědnost jednotlivce a může urychlit proces kvalitního rozhodování



zaměstnanců na nižších pozicích, aniž by se musel zaměstnanec ptát na svolení svých nadřízených.

- **„Energize“** – Účast na školení může pomoci povzbudit, motivovat a inspirovat zaměstnance. Umožňuje to lidem také to, aby zvážili, jak nejlépe mohou přispět k vyšší efektivnosti organizace.
- **„Enlighten“** – Trénink může být také účinným prostředkem, který pomůže lidem vidět věci odlišným způsobem. To často pomáhá při vytvoření náhlého závěru, že existuje lepší a efektivnější způsob, jak něco udělat (Banfield, Kay, 2012).

#### **Další výhody, proč vzdělávat zaměstnance:**

- Organizace získává odborně připravené pracovníky, aniž by je musela obtížně hledat na trhu.
- Pracovníci si zlepšují svoje dovednosti, znalosti, kvalifikaci v souladu s potřebami organizace.
- Je to také jeden z důvodů zlepšení pracovního výkonu pracovníků, produktivity práce i kvality výrobků a služeb.
- Vztah pracovníka k organizaci je díky vzdělání lepší a zvyšuje se také motivace pracovníka.
- Podporuje šance pracovníků na postup.
- Zvyšuje atraktivitu organizace na trhu práce (Kociánová, 2010).

### **3.7 Teorie učení**

Existuje spousta teorií, které se zaměřují na hlediska používané při učení se. K těmto teoriím patří např. Upevňování správných reakcí, poznávací (kognitivní) učení, učení se se zkušeností, sociální učení a další.

#### **3.7.1 Teorie upevňování správných reakcí**

Tato teorie říká, že změny v chování nastávají jako důsledek reakce jedince na události nebo stimuly. Lidé tak mohou být nabádáni, aby tak opakovali určité chování a to za pomoci zpětné vazby a za pomoci znalosti výsledků. Lidé si pomocí zpětné vazby upevňují znalosti do té doby, než se je naučí.

### **3.7.2 Poznávací teorie**

Poznávací teorie znamená, že při osvojování pojmů, pouček a faktů získáváme znalosti a chápeme něco za pomoci pohlcování informací.

### **3.7.3 Teorie učení se ze zkušeností**

Toto učení se ze zkušeností nastává tehdy, když se lidé učí ze své zkušenosti přemýšlením o své zkušenosti, proto lze zkušenost pochopit a uplatnit.

### **3.7.4 Sociální teorie učení**

Pro efektivní učení je důležitá sociální interakce. Wenger (1998) říká, že každý z nás je členem jakéhosi společenství, která jsou našimi primárními zdroji učení (Armstrong, 2010).

## 4 Charakteristika organizace

Tato kapitola bude věnována vybrané organizaci, kterou je Základní škola Brumov-Bylnice. Budou zde popsány základní údaje o této organizaci a také struktura zaměstnanců.

Obr. 4.1. Logo vybrané organizace – Základní školy Brumov-Bylnice



Zdroj: <http://zsbru.hyperlink.cz/>

### 4.1 Základní údaje

Organizaci, ve které bylo umožněno zpracování praktické části bakalářské práce, je možné nalézt na ulici Družba 1178 uprostřed města Brumova-Bylnice, na jihovýchodě Zlínského kraje. V tomto malém městě s bývalým hraničním přechodem se Slovenskou republikou žije asi 5 900 obyvatel a město je známé hlavně díky turistice v Bílých Karpatech, tak také zřícenině královského brumovského hradu z 12. století.

Základní škola Brumov – Bylnice byla vybudována v letech 1995 – 1998. Organizace působí v oblasti základního školství pro povinnou školní docházku a také k provozování školní družiny a školního klubu, které slouží k výchově, vzdělávání a rekreaci žáků. Škola je rozdělena na první a druhý stupeň a má kapacitu 924 žáků, kteří využívají plavecký bazén, sportovní halu, atletický areál s 200 m dlouhou běžeckou dráhou s umělým povrchem a školní jídelnu. Žáci I. stupně navštěvují v rámci vyučování odborné pracovní PC, IT, Vv, Hv, Aj, Pč, učebnu pro náboženství a relaxační místnost. Žáci II. stupně ZŠ využívají zase odborné pracovní školních dílen, dějepisu, zeměpisu, cizích jazyků, přírodopisu, chemie, fyziky, výtvarné a hudební výchovy, pracovní PC, IT, školní kuchyňku a školní knihovnu. Škola přijímá i žáky tělesně postižené díky bezbariérovému přístupu. Dne 8. července 2011 byla v rámci ZŠ otevřena také městská ubytovna s kapacitou 61 lůžek.

## 4.2 Struktura zaměstnanců

Statutárním orgánem této organizace je její ředitel, který byl v únoru roku 2014 nově jmenován. Ředitel školy má k dispozici svého zástupce.

Základní škola Brumov-Bylnice zaměstnává v současnosti 53 zaměstnanců, z toho je 33 pedagogických pracovníků a 5 vychovatelek školní družiny a školního klubu. Zbýlých 15 zaměstnanců zabezpečuje běžný provoz školy a školní jídelny. Nepedagogičtí pracovníci tedy zahrnují THP, školníka – údržbáře, údržbáře plavecké učebny, uklízečky, vedoucí a kuchařky školní jídelny. Poměr mužů a žen v pedagogickém sboru je velmi nevyrovnaný. Z celkového počtu 38 pedagogů je pouze 9 mužů.

Graf. 4.1 Struktura pedagogických zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: Interní materiály ZŠ B-B

Graf. 4.2 Struktura zaměstnanců ZŠ Brumova-Bylnice



Zdroj: Interní materiály ZŠ B-B

## **5 Popis a analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci**

V této kapitole bude popsán stávající systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců Základní školy Brumova-Bylnice. Přičemž pozornost bude věnována především vzdělávání pedagogických zaměstnanců této organizace, neboť právě pedagogové jsou nejdůležitější částí této organizace, bez nich by organizace nemohla správně fungovat.

Následně bude také analyzován počet vzdělávacích akcí. Využita bude také metoda komparace, kdy budou porovnávány náklady na jednotlivé vzdělávací akce.

Poslední částí této kapitoly bude analýza procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci, která byla provedena pomocí dotazníkového šetření.

### **5.1 Systém vzdělávání zaměstnanců**

Pozornost bude věnována především systému vzdělávání pedagogických pracovníků, neboť většina zaměstnanců základní školy jsou právě pedagogové a proto se ředitel této organizace zaměřuje převážně na jejich další vzdělávání.

Všichni nepedagogičtí zaměstnanci, kterými jsou THP, školník – údržbář, údržbář plavecké učebny, uklízečky, vedoucí a kuchařky školní jídelny, mají potřebné vzdělání pro výkon své pracovní pozice. Pokud jde o jejich další vzdělávání a prohlubování kvalifikace, chodí neustále nabídky k dalšímu možnému vzdělávání, avšak tyto nabídky chodí přímo zaměstnancům, kteří již nějaké školení navštívili, či jejich vedoucím na e-mail. V případě zájmu o školení je však nutný souhlas jejich nejvyššího nadřízeného, tedy ředitele školy.

Také všichni pedagogičtí zaměstnanci této organizace splňují požadavky a předpoklady pro výkon jejich pracovní činnosti. Avšak znalosti a dovednosti je potřeba neustále prohlubovat, neboť doba jde stále kupředu. Pedagogové mají možnost se každoročně účastnit vzdělávacích programů z mnoha nabídek, které chodí jak od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy, tak také od Národního institutu pro další vzdělávání, dále jen NIDV, či jiných agentur, které se zabývají vzděláváním zaměstnanců. Toto vzdělávání pedagogů probíhá v souladu s plány DVPP, neboli plány dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků, které vydává ředitel školy. Plánům DVPP bude věnována následující kapitola, tedy kapitola 5.1.1.

### 5.1.1 Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků

Ředitel školy vydává v souladu se statutem školy a podle § 24 zákona č. 563/2004 Sb. o pedagogických pracovnících v platném znění a na základě vyhlášky č. 317/2005 Sb. o dalším vzdělávání pedagogických pracovnících, akreditační komisi a kariérním systému pedagogických pracovníků v platném znění plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků.

Tento plán slouží jako podklad pro organizaci pro další vzdělávání pedagogů v příslušném školním roce i dlouhodobě. Plán dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků má určité základní podmínky, díky nimž je DVPP organizováno. Tyto podmínky neboli zásady, které nesmí být porušeny, jsou:

- Zákaz diskriminace a rovnost příležitostí. Každý pedagog má stejnou možnost zúčastnit se různých forem dalšího vzdělávání.
- Upřednostňuje se vzdělávání celého pedagogického sboru před individuálním studiem k prohloubení kvalifikace.
- Při výběru konkrétního vzdělávání by měly být zohledňovány především potřeby školy a také nejdůležitější aspekt, kterým je právě rozpočet organizace.
- Studium pro ředitele škol, pro vedoucí pracovníky, výchovného poradce, koordinátora informačních a komunikačních technologií, koordinátora školních vzdělávacích programů, preventivu sociálně patologických jevů, koordinátora environmentální výchovy, specialistu v oblasti prostorové orientace zrakově postižených má přednost před dalším studiem.
- Upřednostňováno je také studium pro funkce uvedené v nařízení vlády č.75/2005 Sb., o stanovení rozsahu přímé vyučovací, přímé výchovné, přímé speciálně pedagogické a přímé pedagogicko-psychologické činnosti pedagogů.
- S pracovníkem, který absolvuje studium, může být uzavřena kvalifikační dohoda, díky níž mohou být pedagogovi poskytnuty studijní úlevy a náhrady.
- Účast na vzdělávání, které nařídí ředitel školy, je pro zaměstnance školy povinná dle zákoníku práce.
- Při rozhodování o tom, koho poslat na školení, musí ředitel brát v úvahu také aktuální personální situaci a přizpůsobit rozsah vzdělávacích aktivit každého zaměstnance potřebám školy jako celku.

### **5.1.2 Identifikace potřeby vzdělávání**

Jak již bylo zmíněno, tak instituce jako jsou Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, Národní institut dalšího vzdělávání či jiné akreditované vzdělávací instituce zveřejňují své služby na svých internetových stránkách, či rovnou tyto nabídky posílají do školy a to nejčastěji elektronicky. Ředitel školy tyto nabídky přijme a zhodnotí, zda by se měl někdo z pedagogů dalšího studia účastnit. Při tomto zhodnocení se bere v úvahu především místo, kde se školení koná, zda je to v okolí či nikoliv. Důležitou roli hraje také cena. Na ceně je výběr školení také závislý. Třetí podmínkou při zhodnocení a úvaze o dalším vzdělávání pedagogů je plán DVPP. Po zhodnocení ředitel následně předá či přepośle nabídku konkrétnímu pedagogovi, či skupince pedagogů, jichž se určené školení může týkat. Většinou se jedná o školení týkající se jednotlivých vyučovaných předmětů. V případě, že se nejedná o povinné školení, záleží na pedagogově dobrovolném rozhodnutí, zda se dalšího vzdělávání účastní, nebo ne. Někdy se pedagog rozhoduje i podle předešlé zkušenosti, kterou získal s konkrétním přednášejícím při již absolvovaném školení. Počet školení, kterých se pedagog může zúčastnit, není omezen, záleží pouze na finančních prostředcích na zajištění vzdělávacího kurzu a to tedy na rozpočtu pro další vzdělávání pedagogů. Záleží však také na tom, jestli je škola schopna pokrýt úvazek pedagoga, který by se školení účastnil. Jednoho školení má obvykle možnost se zúčastnit pouze jeden pedagog školy, ve výjimečných případech dva pedagogové a to většinou jeden z prvního stupně a druhý z druhého stupně základní školy.

### **5.1.3 Vzdělávání všech zaměstnanců**

Jednotlivých vzdělávacích programů se nemusí účastnit všichni pedagogové. Během školního roku jsou však organizována i některá školení, která jsou povinná pro všechny pedagogické zaměstnance základní školy. Tato školení jsou obvykle organizována přímo v budově základní školy, neboť většina jednotlivých vzdělávacích programů, o kterých byla doposud řeč, probíhá mimo organizaci, a to nejčastěji ve Zlíně či ve Vsetíně. Ke školením, která jsou povinná pro všechny pedagogy, můžeme uvést například kurz první pomoci, kterého se již všichni pedagogové zúčastnili ale již před několika lety. Nyní je potřeba si tyto znalosti a dovednosti osvěžit, proto se plánuje pro tento školní rok další kurz první pomoci. Dalším vzdělávacím programem tohoto školního roku určený všem je vzdělávací kurz o sociálně-patologických jevech, kterými jsou drogy či alkohol. Tohoto vzdělávacího programu by se také měli účastnit všichni pedagogičtí zaměstnanci.

Základní škola Brumov-Bylnice nyní přechází na evidenci elektronických třídních knih. A aby pedagogové uměli ovládat softwarový program a mohli zapisovat do třídní knihy, jak se obvykle provádí na základních a středních školách, bylo nutné pedagogy s tímto programem seznámit. Pedagogičtí zaměstnanci se naučili pracovat v tomto programu právě díky organizovanému semináři v základní škole, který vedl IT technik školy společně s ředitelem školy. Dalším takovým kurzem organizovaným pro všechny byl kurz, kdy se pedagogičtí zaměstnanci učili pracovat s interaktivní tabulí.

#### **5.1.4 Metody vzdělávání ve vybrané organizaci**

Většina vzdělávacích programů, kterých se účastní pedagogičtí zaměstnanci školy, probíhá formou přednášek, tedy formou verbální prezentace určitého tématu pro velkou skupinku lidí. Druhou nejčastější metodou vzdělávání zaměstnanců ZŠ Brumova-Bylnice je seminář. Semináře jsou podobné jako přednášky, avšak jde spíše o výměnu informací, názorů a zkušeností zúčastněných. Také pomocí metody workshopu jsou zaměstnanci školy občas vzděláváni. Metoda e-learningu je méně častá a je využívána spíše při samostudiu. Ostatní metody vzdělávání a rozvoje zaměstnanců nejsou obvykle v ZŠ Brumov-Bylnici využívány.

Pedagogové ZŠ B-B mají nárok si vzít volno na několik dnů během školního roku, které je určené pro samostudium. Toto volno však není bráno jako čerpání řádné dovolené. Jedná se o možnosti 12 pracovních dnů, které mohou pedagogičtí zaměstnanci dle zákona využít pro své samostudium. Toto samostudium probíhá většinou během školních prázdnin, kdy žáci ZŠ nechodí do školy a pedagogové proto také nemusí do školy, avšak doma by měli prohlubovat svoje znalosti a dovednosti. Přesnou formu samostudia pro pedagogy většinou zadává ředitel školy, nebo si formu samostudia zvolí sám pedagog. Například v lednu loňského roku, kdy byl vydán Nový občanský zákoník, dostali pedagogové určité kapitoly tohoto zákoníku k nastudování.

Ostatní metody vzdělávání jako jsou například koučování, demonstrování, hraní rolí či brainstorming na Základní škole Brumov-Bylnice neupřednostňují. I proto, že nabídek na tyto formy vzdělávání chodí málo. Avšak občas v rámci pracovních porad pedagogové využívají metodu brainstormingu, tedy skupinovou techniku, kdy jde o vymyšlení co nejvíce nápadů na dané téma.



### **5.1.5 Plán DVPP pro školní rok 2014-2015**

Kvůli odchodu bývalé ředitelky školy do důchodu byl jmenován nový ředitel školy a taky jeho zástupkyně. Ředitel již absolvoval kvalifikační studium pro ředitele škol a školských zařízení FS1. Ředitel školy získal právě znalosti a dovednosti v oblasti řízení škol a školských zařízení a v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, včetně ochrany zdraví, které jsou kvalifikačním předpokladem pro výkon funkce ředitele školy.

Avšak je potřeba doplnit toto studium ke splnění kvalifikačních předpokladů také u zástupkyně ředitele školy. Jeden zaměstnanec ZŠ navštěvuje také studium pro asistenty pedagoga a to od října 2014.

Dle legislativy by škola měla mít také zaměstnance pro výkon specializovaných činností, kterými jsou koordinátor školních vzdělávacích programů a metodik informačních a komunikačních technologií, které škola v současné době postrádá. Bylo proto nutné vybrat vhodné zaměstnance pro tyto pozice a studium u nich doplnit. Studia k vykonávání koordinátora školních vzdělávacích programů se účastní ředitel školy. K studiu pro výkon metodika informačních a komunikačních technologií byl vybrán jeden z pedagogů informatiky.

Další průběžné vzdělávání k prohlubování odborné klasifikace ve školním roce 2014-2015 bude zaměřeno na nové poznatky z obecné pedagogiky, pedagogické a školní psychologie, obecné didaktiky, prevence sociálně-patologických jevů, bezpečnost a ochrany zdraví, jazykové vzdělávání pedagogických pracovníků a mnohé další.

Rozsah a termíny určené pro samostudium pedagogických zaměstnanců budou určeny až v týdenních plánech činností ZŠ. Dle zákona mají pedagogové nárok na 12 pracovních dnů ve školním roce pro volno k samostudiu, avšak pouze tehdy, pokud tomu nebrání vážné provozní důvody.

### **5.1.6 Hodnocení vzdělávacích programů**

Při příjezdu pedagoga po absolvování školení zpět do základní školy, by měl pedagog informovat ředitele školy o průběhu cesty na školení a zpět, a hlavně podat informace o tom, jak školení, kterého se zúčastnil, probíhalo. S nově získanými znalostmi a dovednostmi by měl seznámit také své kolegy. A to buď všechny, nebo jen ty, kterých se tyto informace týkají. Například účastní-li se školení učitel českého jazyka, tak by se této malé porady po školení měli účastnit všichni učitelé českého jazyka, kteří na škole učí. Avšak účast

na těchto menších poradách je čistě dobrovolná a záleží na každém pedagogovi, jestli má o tyto informace zájem.

Ne po každém školení, ale několikrát během školního roku probíhá také tzv. kontrolně hospitační činnost, kterou provádí ředitel školy nebo jeho zástupkyně. Touto kontrolně hospitační činností se zjišťuje, zda pedagogové využívají poznatky ze školení a zda se se svými znalostmi posouvají někam dál.

Hodnocení dalšího vzdělávání pedagogů je možné provést také na žácích základní školy a to testováním. Dříve byli žáci testováni testy SCIO, které byly určené pro žáky 3., 5., 7. a 9. ročníku základní školy. Při hodnocení těchto testů se však musí brát ohled také na typ třídy, protože někdy mohou být ve třídě sami premianti. Nejlepším testem, který dá najevo, že učitel žáka něco naučil, jsou však přijímací zkoušky na střední školy.

To, zda učitel projevuje zájem se účastnit školení, či na tyto školení jezdí, může ředitel školy zohlednit při vytváření platového výměru, nebo může učitel dostat vyšší platové ohodnocení. Naopak v případě, že učitel se školení nezúčastňuje, i když má tu možnost, tak jej ředitel školy může dle zákoníku práce ze zaměstnání propustit.

## **5.2 Ukázka již absolvovaných školení během let 2008-2013**

Nyní zde budou pouze pro představu náhodně uvedeny některé z mnoha vzdělávacích akcí, kterých se pedagogičtí zaměstnanci Základní školy Brumova- Bylnice za posledních 6 let a to v období 2008 – 2013 zúčastnili.

Celý pedagogický sbor absolvoval v roce 2008 vzdělávací seminář – kurz poskytování první pomoci, který pedagogové zakončili závěrečným testem znalostí a praktických dovedností. Další 3 vzdělávací semináře, kterých se účastnili všichni pedagogičtí zaměstnanci ZŠ Brumova-Bylnice ve školním roce 2009-2010 přímo v budově ZŠ byly semináře pro práci s interaktivní tabulí.

Každý rok pořádají 2 lektorky ZŠ B-B týdenní „Letní tvořivou školu“ pro pedagogické zaměstnance z celé ČR.

Další náhodný přehled vzdělávacích kurzů, které pedagogové individuálně absolvovali, je možné vidět v tab. 5.1.

Tab. 5.1 Přehled vzdělávacích kurzů

2008	2009	2010	2011	2012	2013
Letní tvořivá škola	Sprchitwort	Dítě s ADHD	Kořeny k řemeslům	Zážitek v literatuře	Práce s moderní poezií
Finanční gramotnost	Čeština s humorem	Google	Komunitní plánování	Funkční studium	Hudební dílna
Školní zralost dítěte	Kudy z nudy	Ekopolis	Cesta ke kvalitě	Myšlenkové mapy	Setkání ředitelů a vých. poradců
Metodika výuky zeměpisu	Šikana	Kvalita ve školství	Multikulturní výchova	Schůzka metodiků Zl. kraje	Kurz respektovat a být respektován
Management škol	Agresivita dětí	Klíče pro život	ČJL a estetická výchova	Microsoft pro školství	Seminář logopedických asistentek
Novela zákona o DPH	Sloh všemi smysly	Právnícké minimum	Motivační setkání vyučujících AJ	Konference EVVO	Hudební dílna
Velikonoční tvoření	Didaktika matematiky	Powerpoint 2007	Drogová problematika	Výuka psaní na klávesnici	Metody vyučování čtení

Zdroj: Vlastní zpracování

### 5.3 Náklady na vzdělávání zaměstnanců

Nyní se podíváme na vývoj finančních nákladů vynaložených na vzdělávání zaměstnanců ZŠ B-B, a to v období 10 let, konkrétně v letech 2003-2013. Bude provedeno srovnání těchto nákladů pro pedagogické zaměstnance ZŠ.

Znázornění finančních nákladů vynaložených na další vzdělávání pedagogických zaměstnanců ZŠ v jednotlivých letech je možné vidět níže v tabulce 5.2. Za povšimnutí stojí také rozčlenění těchto nákladů na kurzovné a cestovné a také to, kolik tyto náklady byly celkem.

Vývoj těchto nákladů na kurzovné a cestovné v jednotlivých letech lze porovnat podle grafu 5.1. Celkové finanční náklady na vzdělávání pedagogických zaměstnanců jsou zobrazeny v grafu 5.2.

Tab. 5.2 Náklady pro pedagogické zaměstnance ZŠ Brumova-Bylnice

Pedagogičtí zaměstnanci ZŠ			
Rok	Kurzovné	Cestovné	Celkem
2003	46.715,-	39.181,-	85.896,-
2004	59.489,-	21.269,-	80.758,-
2005	54.342,-	16.407,-	70.749,-
2006	41.233,-	25.890,-	67.123,-
2007	48.424,-	25.706,-	74.130,-
2008	60.631,-	10.667,-	71.298,-
2009	33.394,-	18.277,-	51.671,-
2010	37.102,-	25.229,-	62.331,-
2011	10.258,-	14.304,-	24.562,-
2012	5.694,-	5.472,-	11.166,-
2013	16.098,-	8.397,-	24.495,-

Zdroj: Vlastní zpracování

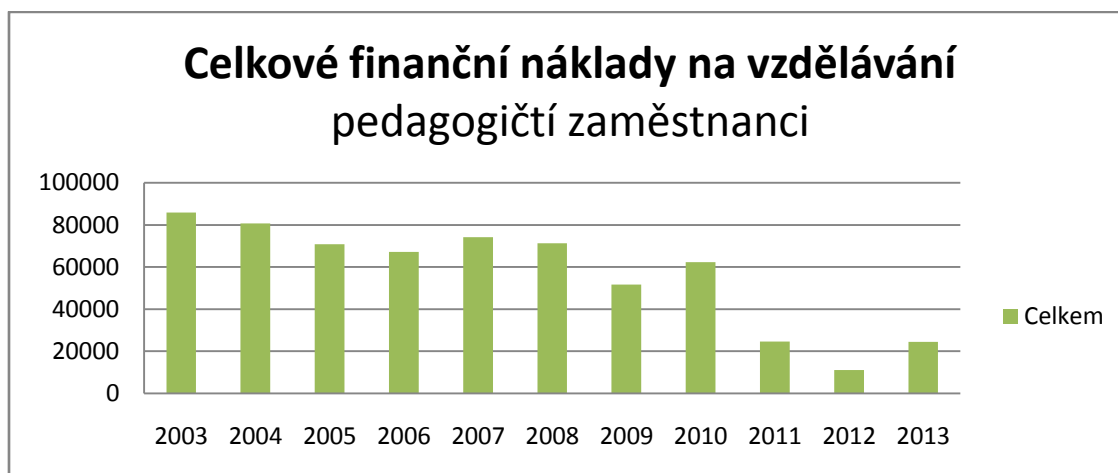
Graf 5.1 Porovnání finančních nákladů na kurzovné a cestovné v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu je možné vidět, že nejvyšší finanční náklady na kurzovné byly vynaloženy v roce 2008, kdy se celkem utratilo 60.631 Kč za kurzy pedagogických zaměstnanců ZŠ Brumova-Bylnice. Naopak nejméně tomu bylo v roce 2012, kdy za kurzy bylo vydáno pouze 5.694 Kč. Nejdražší cestovné bylo v roce 2003 a to 39.181 Kč a nejmenší opět v roce 2012 jako u kurzovného, kdy cestovné činilo 5.472 Kč. Dle grafu se dá tedy říci, že počet finančních prostředků vynaložených na další vzdělávání pedagogických zaměstnanců spíše rok od roku klesá.

Graf 5.2 Porovnání celkových finančních nákladů na vzdělávání v jednotlivých letech



Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud budeme pohlížet na kurzovné a cestovné jako na celkové náklady, tak dle grafu můžeme říct, že nejvyšší celkové náklady na další vzdělávání pedagogů byly vynaloženy v roce 2003 v částce 85.896 Kč. V roce 2012 bylo utraceno 11.166 Kč za vzdělávací kurzy pro pedagogy, tedy nejméně za sledované desetileté období, na grafu vidíme výrazný pokles. K tomuto výraznému poklesu došlo díky finanční krizi, kdy škola dostávala od státu menší příliv peněz.

#### 5.4 Analýza systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci

Pro analýzu systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v ZŠ B-B byla zvolena metoda dotazníkového šetření, neboť je časově i ekonomicky poměrně nenáročná. Dotazování probíhalo písemnou formou a mělo se na něm podílet 38 respondentů, tedy 33 pedagogů a 5 vychovatelek, které také absolvují vzdělávací kurzy. Avšak návratnost dotazníku byla pouze 58%, neboť bylo vyplněno pouze 22 dotazníků z celkového počtu 38.

Obsah dotazníku byl před předáním pedagogickým zaměstnancům zkontrolován a schválen ředitelem školy.

Dotazník je rozčleněn na 2 části. První částí je část A, která obsahuje pouze 2 identifikační otázky. Druhá část, tedy část B je věnována systému vzdělávání a rozvoje v ZŠ Brumově-Bylnici a je složena z osmnácti otázek. Celkem má dotazník tedy 21 otázek. Dotazník je složen jak z uzavřených, tak také z otevřených otázek, které navádějí respondenta k vyjádření vlastního názoru, tedy z otázek polouzavřených.

### 5.4.1 Vyhodnocení dotazníku

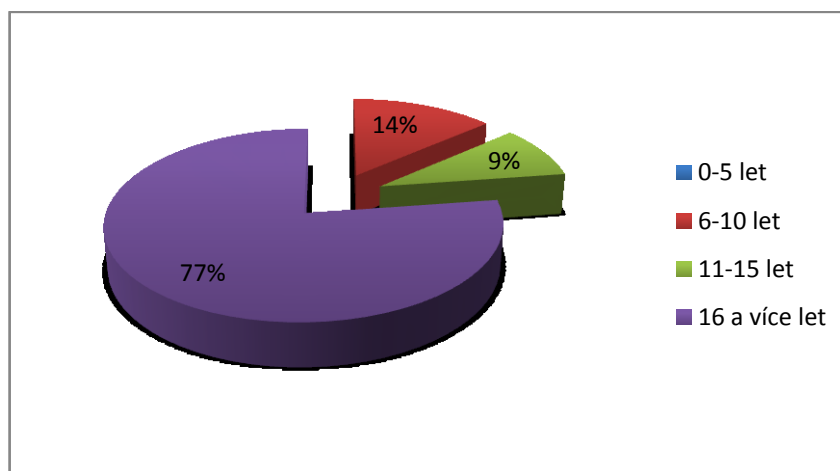
Všechny otázky budou vyhodnoceny graficky za pomoci programu Microsoft Excel, který byl pro vyhodnocení a vizualizaci nejvhodnější. Tyto vytvořené grafy k otázkám budou také okomentovány níže.

#### Část A – Identifikační otázky

##### Otázka č. 1 – „Jak dlouho pracujete v Základní škole Brumov-Bylnice?“

První identifikační otázka se týkala délky zaměstnání respondentů. Základní škola Brumov-Bylnice se může pyšnit nízkými odchody svých zaměstnanců. Neboť dle první identifikační otázky bylo zjištěno, že 17 (tj. 77%) pedagogických zaměstnanců pracuje v této organizaci 16 let a déle. Škola nemá žádné nové zaměstnance, kteří by zde pracovali 5 let a méně. 3 (tj. 14%) respondenti odpověděli, že v organizaci pracují 6 – 10 let a 2 (tj. 9%) dotázaní jsou zde zaměstnání 11 – 15 let.

Graf 5.3 Délka zaměstnání

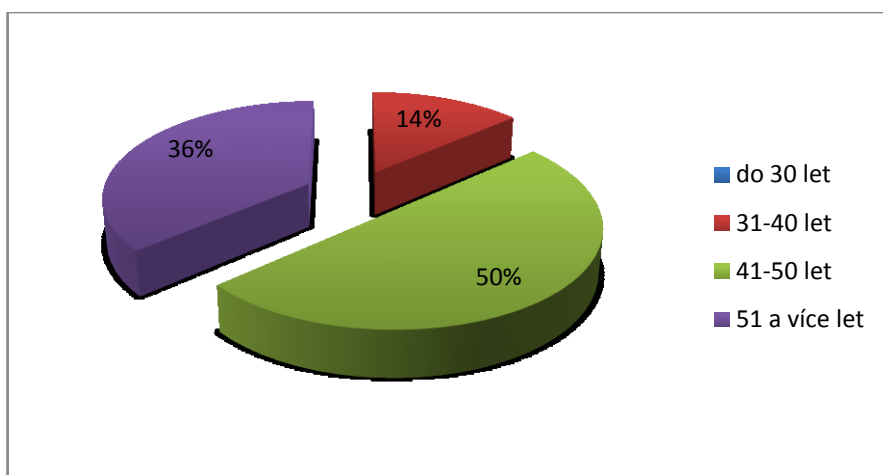


Zdroj: Vlastní zpracování

##### Otázka č. 2 – „Váš věk je v rozmezí“

Druhá identifikační otázka byla zaměřena na věkovou strukturu respondentů. Polovina respondentů, tedy 11 (tj. 50 %) je ve věku 41-50 let. Starších respondentů, kterým je více než 50 let, pracuje v organizaci 8 (tj. 36%). Do skupiny ve věku 31-40 let zapadají 3 (tj. 14%) respondenti. Žádný z respondentů není ve věku, kdy by byl mladší 30-ti let.

Graf 5.4 Věk dotázaných



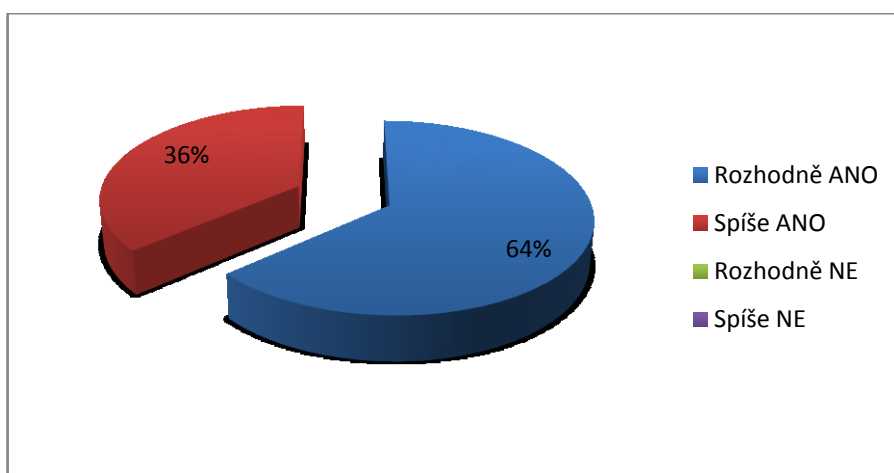
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Část B – Systém vzdělávání v organizaci

##### **Otázka č. 3 – „Je Vám poskytováno dostatečné množství informací o dalším vzdělávání?“**

Nikdo z dotazovaných nezvolil zápornou odpověď. Nikdo tedy nevybral možnosti odpovědi „Rozhodně NE“ a „Spíše NE“. Většina respondentů, konkrétně tedy 14 (tj. 64%) z nich potvrdilo, že jim je poskytováno dostatečné množství informací a odpověděli „Rozhodně ANO“. V 8 případech byla zvolena odpověď „Spíše ANO“, tedy v 36%. Z otázky č. 3 tedy vyplývá dostatečná informovanost pedagogických zaměstnanců o vzdělávacích akcích konaných v ZŠ.

Graf 5.5 Množství informací o dalším vzdělávání

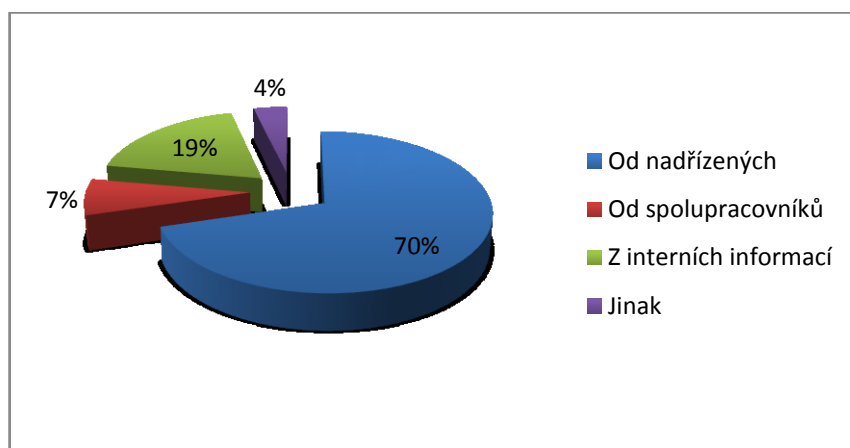


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 4 – „Kde získáváte tyto informace o nabízených školeních?“

V otázce č. 4 mohli respondenti zaznačit i více variant odpovědí. V případě zvolení poslední nabízené odpovědi na otázku, tedy že informace získávají „Jinak“ měli respondenti vypsat, jak tyto informace získávají. Informace o nabízených školeních jsou většinou pedagogům poskytovány od nadřízeného. Znamená to tedy, že ředitel školy má zájem o další vzdělávání svých podřízených. Tuto možnost odpovědi zvolilo 12 (tj. 70%) respondentů. Dalších 5 (tj. 19%) respondentů získává tyto informace z interních informací. Informace o vzdělávacích akcích se od svých spolupracovníků dozví pouze 2 (tj. 7%) respondenti. Jen 1 (tj. 4%) respondent uvedl, že získává informace o vzdělávacích kurzech prostřednictvím internetu, odpověděl tedy „Jinak“ a vypsal jak.

Graf 5.6 Informační zdroje vzdělávacích akcí



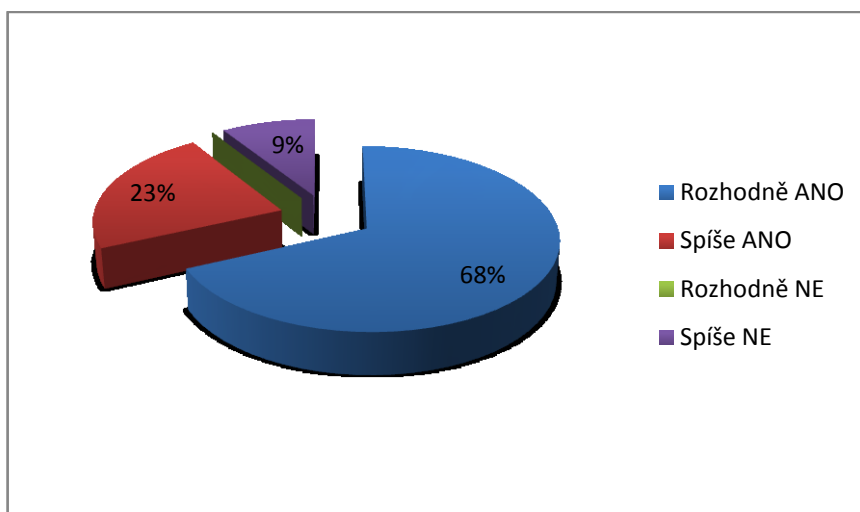
Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 5 – „Pocítujete sami potřebu zdokonalovat se a vzdělávat?“

Otázka č. 5 má za cíl zjistit potřebu dalšího vzdělávání u respondentů. 68 respondentů pocítuje potřebu dále se vzdělávat, tedy 15 respondentů odpovědělo „Rozhodně ANO“. Jen 5 respondentů (tj. 23%) odpovědělo „Spíše ANO“. 2 (tj. 9%) respondenti spíše nemají potřebu se dále zdokonalovat a vzdělávat. Nikdo z respondentů nezvolil nabízenou odpověď „Rozhodně NE“. Z grafu je tedy patrné, že většina pedagogických zaměstnanců pocítuje potřebu se dále vzdělávat a zdokonalovat.



Graf 5.7 Potřeba zdokonalování se a vzdělávání

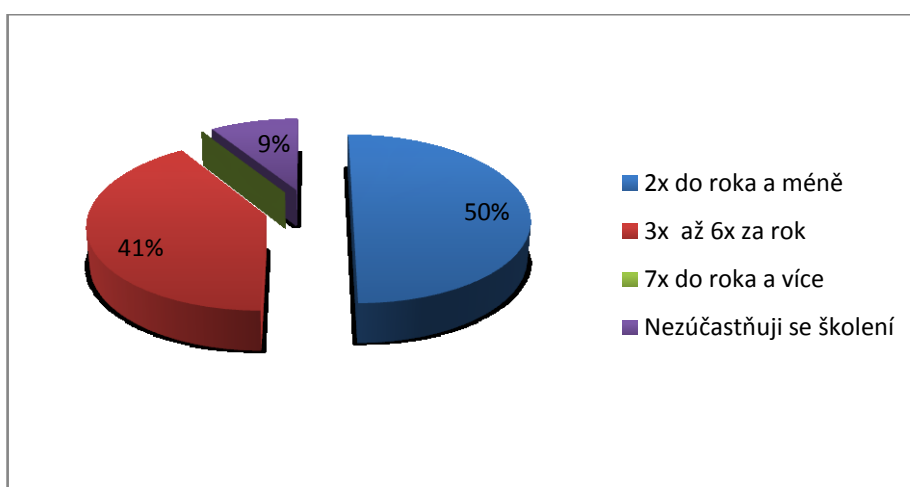


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 6 – „Jak často máte možnost zúčastnit se školení během roku?“

Cílem 6. otázky bylo zjistit četnost účasti respondentů na vzdělávacích kurzech. V případě toho, že se školení nezúčastňují, měli respondenti uvést také to, proč se školení nezúčastňují. Bylo zjištěno, že 50% respondentů, tedy 11 osob se účastní školení obvykle 2 krát a méně krát během roku. Jen o dva méně, tedy 9 (tj. 41%) osob navštěvuje školení častěji a to třikrát až šestkrát za rok. Odpověď „7x do roka a více“ nezvolil žádný z respondentů. 2 (tj. 9%) respondenti uvedli, že se školení nezúčastňují, nebo podle nich na toto další vzdělávání nejsou peníze.

Graf 5.8 Četnost vzdělávacích kurzů

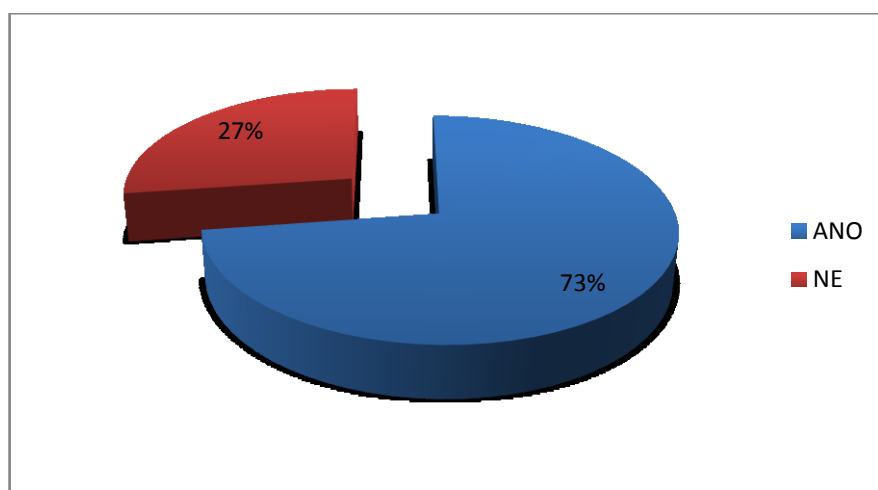


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 7 – „Myslíte si, že tento počet školení je dostačující?“

Otázka č. 7 byla polouzavřená. Respondenti měli na výběr ze dvou odpovědí a při volbě odpovědi „NE“ měli uvést, proč je pro ně počet školení nedostačující. Většině respondentů počet vzdělávacích akcí během školního roku vyhovuje. A to pro celkem 16 (tj. 73%) respondentů je počet školení dostačující. Zbýlých 6 (tj. 27%) respondentů odpovědělo, že je pro ně počet školení nedostačující a přivítali by určitě více možností účastnit se vzdělávacích kurzů. Většina z nich však na otázku „Proč“ nezodpověděla. Ostatní uvádí, že na další vzdělávání není dostatek financí, proto je pro ně počet nabízených vzdělávacích akcí nízký a nedostačující.

Graf 5.9 Dostačující počet školení

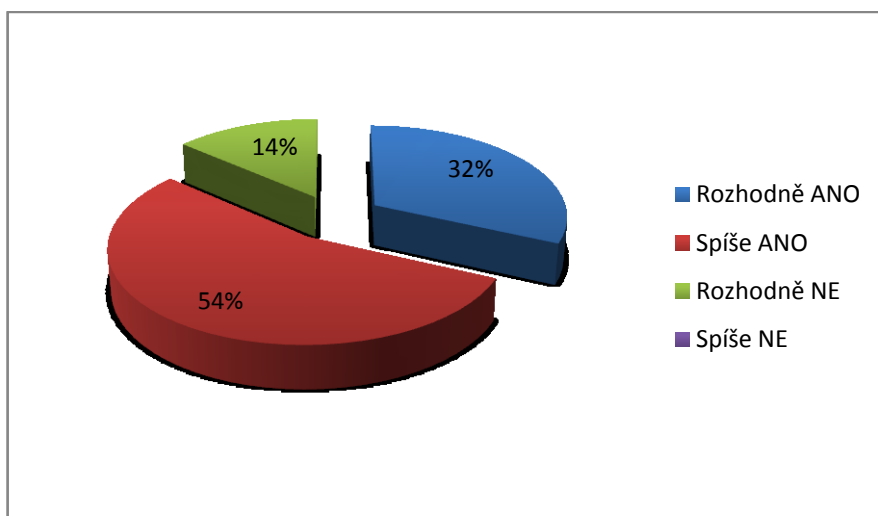


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 8 – „Když mám příležitost zúčastnit se nějakého školení, hned toho využiju.“

Pomocí 8. otázky bylo zjišťováno, zda mají učitelé zájem se dále vzdělávat. Výzkumem bylo zjištěno, že 3 (tj. 14%) dotázaným jejich vzdělání stačí a nemají již zájem se dále vzdělávat a zdokonalovat se. 7 (tj. 32%) respondentů zvolilo odpověď „Rozhodně ANO“ a dalších 12 (tj. 54%) si vybralo možnost „Spíše ANO“. Z odpovědí tedy vyplývá, že většina z nich je ráda, že mohou získávat nové znalosti a dovednosti.

Graf 5.10 Zájem respondentů o vzdělávání

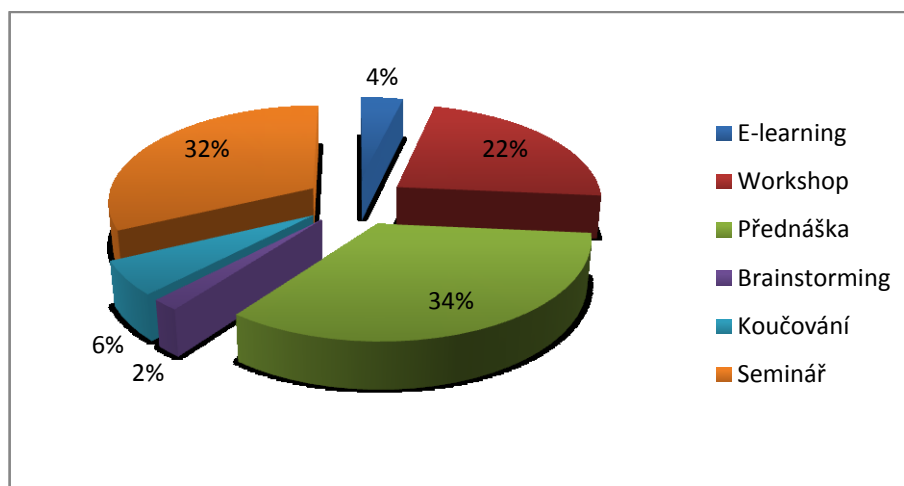


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 9 – „Jaké metody jsou využívány při školeních, kterých se zúčastňujete?“**

U této otázky měli respondenti možnost zvolit více variant odpovědí. Mezi nejčastěji volenými odpověďmi byla přednáška a to pro 18 (tj. 34%) respondentů a seminář pro 17 (tj. 32%) respondentů. Podle odpovědí respondentů je také workshop častou metodou dalšího vzdělávání. Tuto odpověď zvolilo 12 (tj. 22%) dotázaných. Mezi méně časté patří pro 3 (tj. 6%) dotázané koučování pro 2 (tj. 4%) e-learning a pro pouze 1 (tj. 2%) je to brainstorming. Odpověďmi je potvrzeno tvrzení v kapitole 5.1.4., že v ZŠ Brumov-Bylnice jsou jako oblíbené metody k dalšímu vzdělávání zaměstnanců využívány především přednášky a semináře.

Graf 5.11 Metody vzdělávání

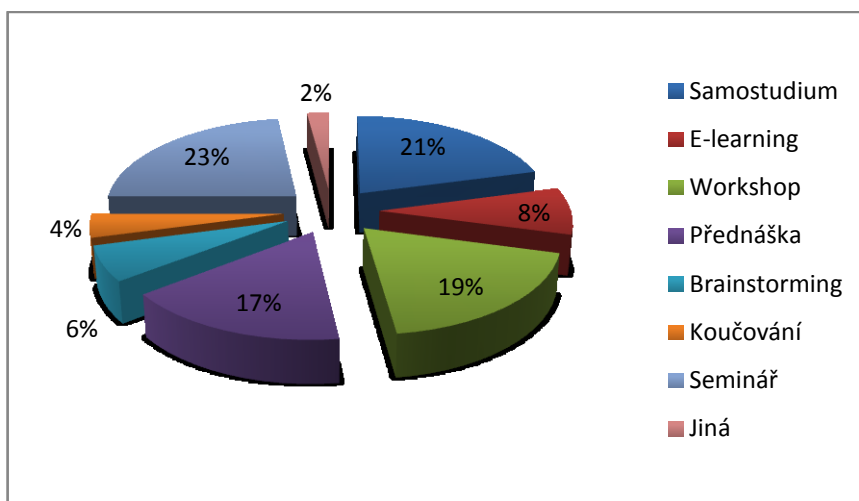


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 10 – „Jaké metody dalšího vzdělávání upřednostňujete?“

U 10. otázky bylo úkolem zjistit, jakým metodám respondenti dávají přednost, zda jsou to právě ty metody, které se v organizaci využívají, nebo případně, které další metody by se mohli postupem času do systému vzdělávání pedagogických zaměstnanců zavést. V této otázce měli respondenti opět možnost volby více variant odpovědí. Nejvíce preferovanými metodami byly pro 11 (tj. 23%) dotázaných seminář, pro 10 (tj. 21%) samostudium, pro 9 (tj. 19%) workshop a pro 8 (tj. 17%) dotázaných přednáška. Mezi méně preferované metody byly zařazeny se 4 (tj. 8%) odpověďmi e-learning, se 3 (tj. 6%) odpověďmi brainstorming, se 2 (tj. 4%) odpověďmi koučování a odpověď, že dávají přednost jiné metodě, zvolil 1 (tj. 2%). Z odpovědí respondentů vyplývá, že většina z nich je spokojená s formou metod, pomocí nichž jsou zaměstnanci vzděláváni. Avšak by bylo možné vhodně přidat i další metody.

Graf 5.12 Preference metod vzdělávání

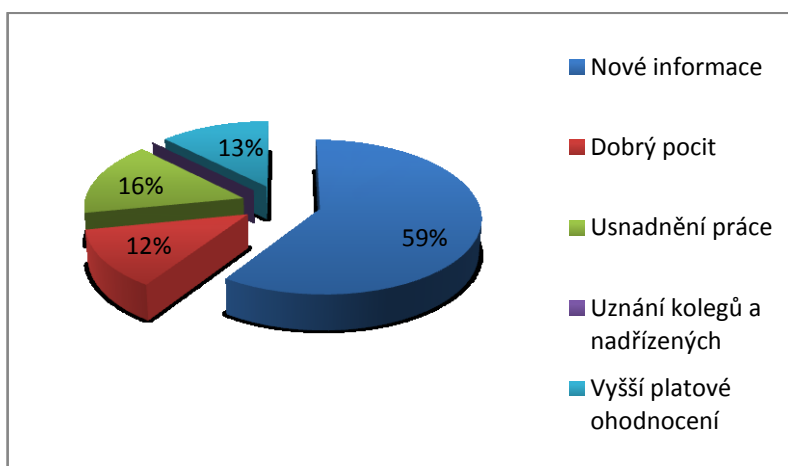


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka č. 11 – „Od dalšího vzdělávání očekávám“

U této otázky byla opět možnost volby více variant odpovědí. Nejčastěji uváděnou odpovědí byla odpověď „Nové informace“. Tedy 19 (tj. 59%) respondentů očekává od dalšího vzdělávání nové informace, 5 (tj. 16%) respondentů usnadnění práce, 4 (tj. 13%) vyšší platové ohodnocení a 4 (tj. 12%) dobrý pocit. Nikdo z respondentů nezvolil možnost, že od dalšího vzdělávání očekává uznání kolegů a nadřízených.

Graf 5.13 Důvod vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka č. 12 – „Byl/a jste spokojený/a s průběhem již navštívených školení?“

Tab. 5.3 Spokojenost s již navštívenými školeními

Prostředí	ANO	18	NE	4
Srozumitelnost výkladu	ANO	20	NE	2
Atmosféra	ANO	22	NE	0
Lektor	ANO	22	NE	0

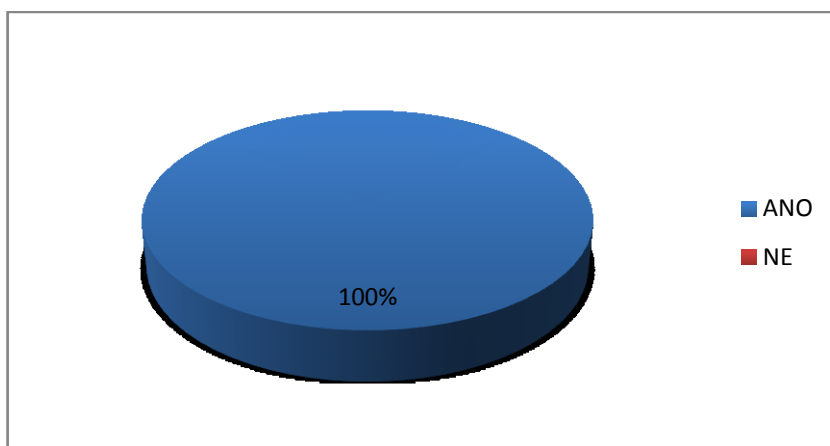
Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 12 uvedlo 18 respondentů, že je spokojeno s prostředím, které bylo na navštívených vzdělávacích akcích. Další 4 respondenti většinou s prostředím spokojeni nebyli. Co se týče srozumitelnosti výkladu, tak 20 dotazovaných bylo spokojeno a 2 spokojeni nebyli. S atmosférou na školeních, či s lektory byli zatím spokojeni všichni dotazovaní. Odpovědi jsou spíše pravděpodobné, neboť každé školení je jiné a na každém školení může být jiné prostředí či každý lektor je jiný, s jedním můžeme být spokojeni s jiným ne. Otázka se proto týkala většiny a respondenti měli správně zvolit odpověď, která se váže k většině navštívených kurzů.

### Otázka č. 13 – „Máte možnost jakkoliv vyjádřit své připomínky a návrhy ohledně dalšího vzdělávání?“

Všech 22 respondentů zvolilo odpověď „ANO“. Všech 22 (tj. 100%) respondentů tedy uvedlo, že mají možnost vyjádřit své připomínky a návrhy ohledně dalšího vzdělávání. V odpovědi byla také uvedena možnost, že v případě zvolení odpovědi ANO, mají respondenti vypsát, jaké možnosti mají pro vyjádření svých návrhů a připomínek. Ve většině odpovědí převažovala odpověď, že své návrhy a připomínky sdělují pomocí evaluačních dotazníků, které vyplňují ihned po vzdělávací akci přímo v místě konání akce. Další uváděnou odpovědí byla možnost vyjádření se ústně při poradě s ostatními kolegy či nadřízenými.

Graf 5.14 Možnost vyjádření připomínek a návrhů

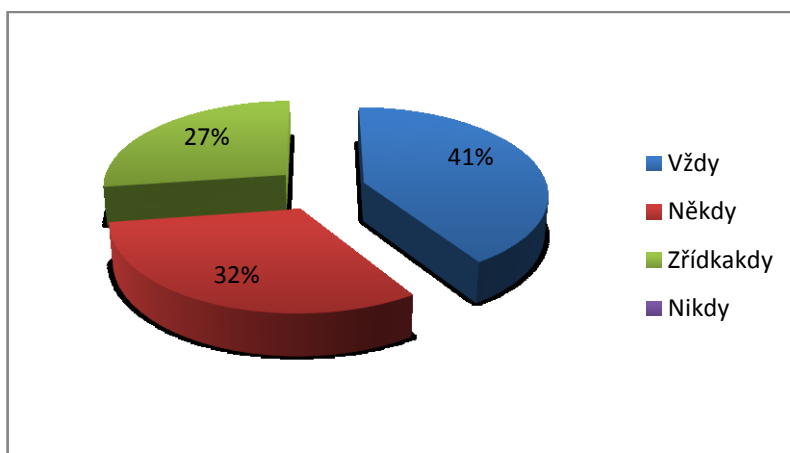


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 14 – „Jsou Vaše nově získané znalosti a dovednosti po školení nějak ověřovány? Odpovězte a napište, jak.“**

Otázka č. 14 je opět polouzavřená, neboť je zde uvedeno, aby respondenti odpověděli a vypsali také to, jak jsou jejich nově získané znalosti a dovednosti po absolvování nějaké vzdělávací akce ověřovány. Z této otázky se tedy dozvídáme, že podle 9 (tj. 41%) dotázaných jsou jejich nově získané znalosti a dovednosti ověřovány vždy po jakémkoliv školení. Dalších 7 (tj. 32%) dotazovaných se přiklání k variantě „Někdy“ a 6 (tj. 27%) dotazovaných považuje toto ověřování znalostí a dovedností jen zřídka. Nikdo z respondentů nezvolil možnost „Nikdy“. Z toho tedy vyplývá, že nově získané znalosti a dovednosti jsou po absolvování vzdělávacích akcí ověřovány. V otevřených odpovědích na otázku „Jak?“ se objevovaly možnosti, že tyto dovednosti jsou ověřovány hospitací, sdělením poznatků ze školení ostatním kolegům či vedení školy, či v praxi se žáky.

Graf 5.15 Ověřování nově získaných znalostí a dovedností po školení

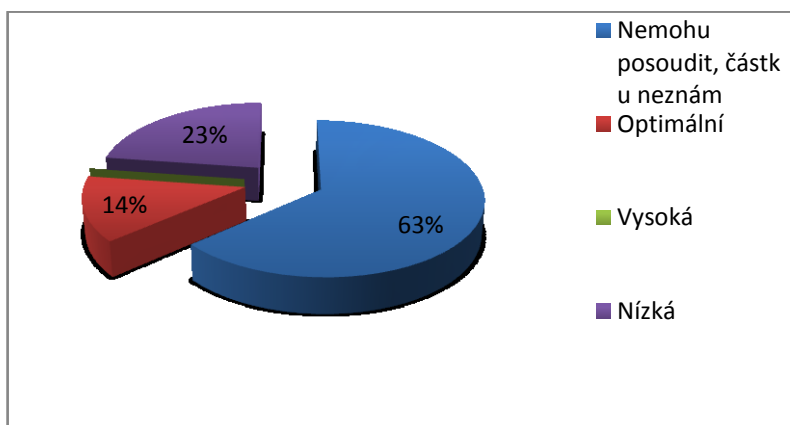


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 15 – „Jaká si myslíte, že je výše finančních prostředků pro vzdělávání zaměstnanců u Vás v organizaci?“**

Většina zaměstnanců školy nezná částku finančních prostředků, které jsou poskytovány pro další vzdělávání zaměstnanců v ZŠ Brumov-Bylnice. Proto většina, tedy 14 (tj. 63%) dotázaných zvolilo možnost „Nemohu posoudit, částku neznám“. Z celkového počtu dotázaných se 5 (tj. 23 %) respondentům zdá, že výše finančních prostředků pro vzdělávání zaměstnanců je nízká a 3 (tj. 14%) dotázaných uvádí, že tato výše financí je optimální. Že by velikost finančních prostředků byla vysoká, neuvádí žádný z dotazovaných. Dle informací ředitele školy, v případě, že by všichni zaměstnanci znali částku finančních prostředků, tak by většina odpověděla, že je tato částka velmi nízká.

Graf 5.16 Finanční prostředky pro vzdělávání



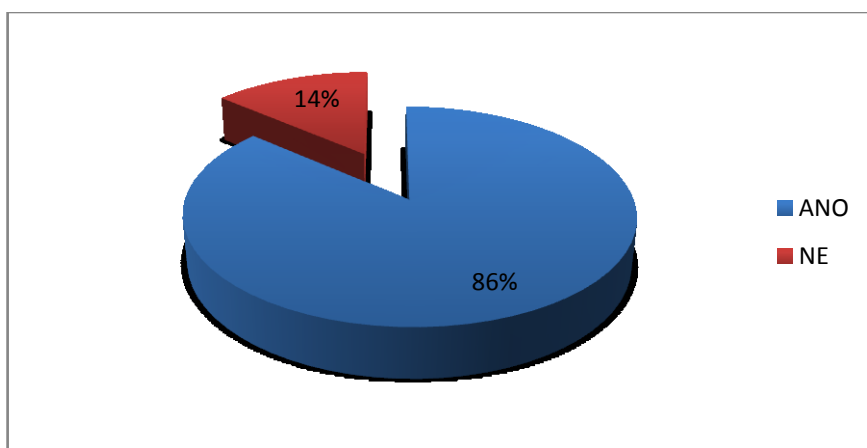
Zdroj: Vlastní zpracování



**Otázka č. 16 – „Vzděláváte se i dobrovolně mimo organizaci, tedy nad rámec povinného vzdělávání?“**

Zde měli respondenti možnost při volbě odpovědi „NE“ přejít k otázce č. 19. Tuto možnost zvolilo 14% dotázaných, tedy pouze 3 lidi neodpovídali na následující 2 otázky, které jsou zaměřeny právě na další dobrovolné vzdělávání mimo ZŠ. Zbylých 19 lidí (tj. 86%) uvedlo, že se dále vzdělávají nad rámec povinného vzdělávání. Z toho vyplývá, že většina zaměstnanců se i ve svém volném čase věnuje vzdělávání, které potom obvykle využijí při výkonu svého zaměstnání. (Zjištěno dle odpovědí z následující otázky č. 17)

Graf 5.17 Dobrovolné vzdělávání

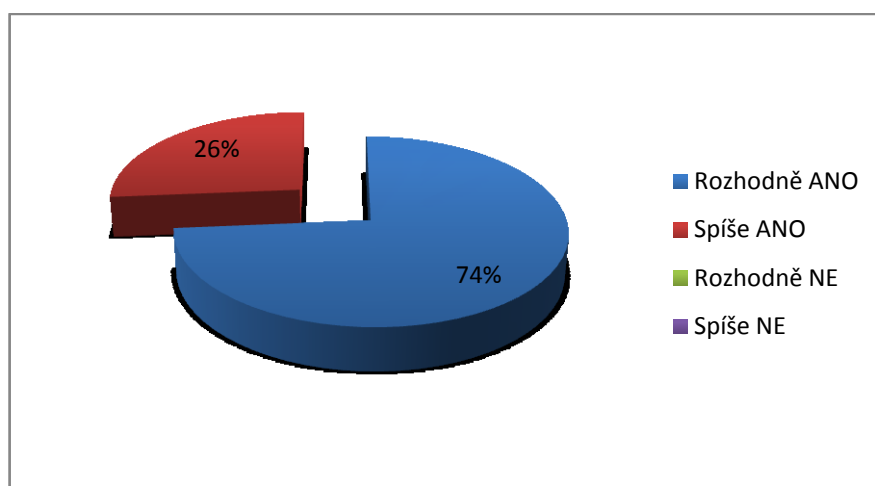


Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 17 – „Je toto dobrovolné vzdělávání potřebné při výkonu Vaší práce?“**

Na otázku č. 17 odpovídalo pouze 19 dotázaných, neboť zbylí 3 respondenti odpověděli na předchozí otázku „NE“, tudíž se jich tato otázka netýká. U 17. otázky je zjišťováno, zda ti pedagogové, co se dobrovolně vzdělávají ve svém volném čase, využívají nové znalosti a dovednosti získané tímto vzděláním při výkonu své práce. Z odpovědí dotázaných je jasné, že všichni tyto znalosti a dovednosti potřebují k výkonu svého zaměstnání. Neboť nikdo z dotázaných nezvolil možnost „Rozhodně NE“ ani „Spíše NE“. 14 (tj. 74%) respondentů uvedlo, že toto dobrovolné je rozhodně potřebné k výkonu jejich práce. Zbylých 5 (tj. 26%) uvádí odpověď „Spíše ANO“. Z odpovědí respondentů tedy vyplývá, že jejich dobrovolné vzdělávání není zbytečné.

Graf 5.18 Uplatnění vzdělávání při výkonu zaměstnání



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 18 – „Napište, jak se dále vzděláváte mimo organizaci.“**

Otázka č. 18 byla otevřená. Respondenti měli tedy možnost vypsát, jak se dále vzdělávají. Opět odpovídalo pouze 19 respondentů. Respondenti odpovídali, že se dále vzdělávají prostřednictvím internetu, či četbou naučné literatury. Někteří z nich také navštěvují jazykové kurzy, nebo sledují filmy a seriály v cizím jazyce. Ostatní se učí také sledováním nových trendů ve všech oblastech života či jejich konkrétního zaměření. Nabídka možností pro další dobrovolné vzdělávání zaměstnanců je opravdu široká.

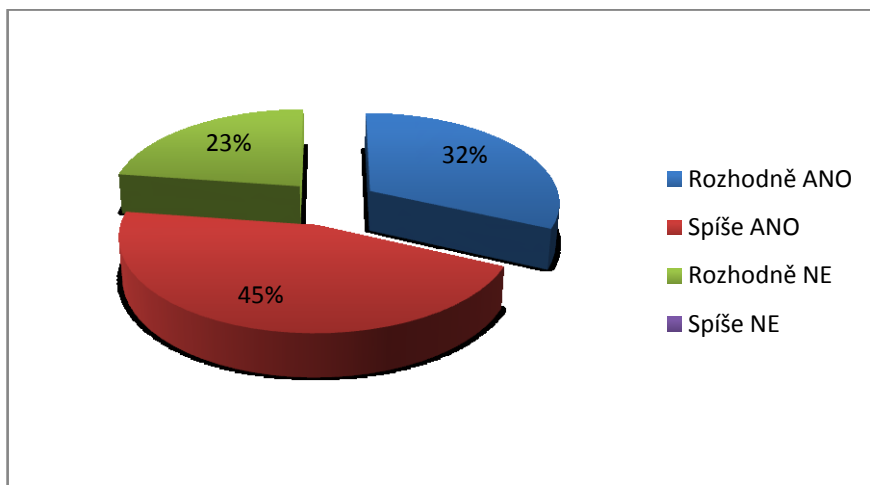
**Otázka č. 19 – „Jste celkově spokojen/a se systémem vzdělávání v ZŠ Brumov-Bylnice?“**

Předposlední otázka dotazníku se týká celkové spokojenosti pedagogických pracovníků se systémem vzdělávání, který je u nich v ZŠ zaveden. Celkem 7 (tj. 32%) dotazovaných zvolilo možnost „Rozhodně ANO“, systém vzdělávání tedy 7 dotazovaným nejspíše vyhovuje. U dalších 10 respondentů (tj. 45%) byla zvolena odpověď „Spíše ANO“. Systém vzdělávání by se podle nich měl zlepšit. Bohužel se zde objevili i negativní odpovědi a to v 5 případech (tj. 23%). Tedy 5 dotazovaných rozhodně není spokojeno se současným systémem vzdělávání zaměstnanců v ZŠ Brumov-Bylnici.

Když si zvolené odpovědi vyhodnotíme na základě délky zaměstnání respondentů ve vybrané organizaci, tak je možné vidět zajímavou věc, a to sice to, že kladné odpovědi, tedy „Rozhodně ANO“ nebo „Spíše ANO“ zvolilo právě 17 dotázaných, kteří jsou v dané

organizaci zaměstnání 16 let a více. Dalo by se tedy říct, že tito zaměstnanci znají systém vzdělávání už spoustu let a vzhledem k stále novým technologiím a vymoženostem dnešní moderní doby se tento systém pro ně neustále zlepšuje. Naopak těm zaměstnancům, kteří pracují v organizaci méně než 16 let, systém moc nevyhovuje.

Graf 5.19 Celková spokojenost se systémem vzdělávání



Zdroj: Vlastní zpracování

**Otázka č. 20 – „V případě, že máte nějaké připomínky či návrhy na zlepšení systému vzdělávání v ZŠ Brumov-Bylnice, napište je zde.“**

Poslední otevřená otázka, nebo spíše tvrzení sloužilo k tomu, aby respondenti vyjádřili svůj názor na systém vzdělávání u nich v ZŠ, aby zde napsali návrhy na zlepšení tohoto systému, či vyjádřili zde své připomínky. Velká většina z dotázaných však bohužel neuvedla odpověď žádnou. Svůj názor vyjádřili pouze 3 respondenti. Všichni tři dotazovaní by uvítali větší příliv finančních prostředků určených ke vzdělávání pedagogických zaměstnanců. Jedna dotazovaná uvedla, že jí chybí možnost kariérního růstu.

## 6 Návrhy a doporučení

Dle vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření, z dostupných informací, interních materiálů a na základě rozhovoru s ředitelem ZŠ B-B byl zajištěn komplexní pohled na problematiku vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.

I když současný systém vzdělávání zaměstnanců je propracovaný a poměrně na ucházející úrovni a při analýze nebyly zjištěny žádné závažné problémy či překážky fungování tohoto systému. Taky jak již vyplynulo z dotazníků, je většina zaměstnanců celkově s tímto systémem spokojena. Avšak pouze většina a systém proto není zcela dokonalý, proto budou předloženy návrhy a doporučení, která by měla přispět ke zkvalitnění současného systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v ZŠ B-B.

### 6.1 Finanční prostředky

Bylo zjištěno, že největším problémem v systému vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v ZŠ B-B, který tento systém zpomaluje a brání jeho dalšímu zdokonalování, je nedostatek finančních prostředků.

Spousta zaměstnanců, tedy 63% dotazovaných přesnou částku finančních prostředků určených ke vzdělávání zaměstnanců ve vybrané organizaci nezná. I přesto se v odpovědích u otevřených či polouzavřených otázkách objevovaly názory, že škola nemá dostatek financí pro další vzdělávání zaměstnanců. Ředitel školy toto tvrzení potvrdil.

Ale vzhledem k tomu, že základní škola je státní organizace, tak je stupeň vzdělávacích aktivit u zaměstnanců závislý na finančních prostředcích, které jsou poskytnuty ze státních rozpočtů, evropských fondů či jiných podobných dotací. Část financí, která je určena na oblast vzdělávání zaměstnanců, není příliš velká.

Jedním z možných návrhů pro řešení tohoto problému týkajícího se financí je zavedení agregovaných normativů. Město Brumov-Bylnice dostává od státu peníze, které dále rozděluje mezi organizace sídlící v tomto městě, neboť je zřizovatelem některých organizací, kterými jsou např. základní škola, mateřská škola či dům dětí a mládeže aj. Peníze jsou dále rozdělovány podle počtů žáků ve třídě. Toto tedy znamená normativní financování. Financování dle agregovaných normativů by znamenalo, že zastupitelstvo města Brumova-Bylnice by se rozhodlo, že bude upřednostňovat základní školu před ostatními organizacemi, pro které je také zřizovatelem. Ostatní organizace by však nebyly úplně vytlačeny, dostlaly by

také přiděl finančních prostředků, avšak méně než základní škola. Toto rozhodnutí, kolik peněz která organizace dostane, je závislé pouze na zastupitelstvu města, neboť je nejvyšším orgánem města Brumova-Bylnice a jde pouze o politické rozhodnutí. A jelikož je v tomto volebním období v zastupitelstvu města také ředitel základní školy, tak se může snažit o to, aby právě jeho organizace a to tedy základní škola dostala nejvíce finančních prostředků. Proto tedy bude ZŠ přiděleno více finančních prostředků, které může poté použít na další vzdělávání svých zaměstnanců.

## **6.2 Připomínky a hodnocení vzdělávacích akcí**

Co se týká hodnocení vzdělávacích akcí, tak jak již bylo zmíněno, povinností každého zaměstnance, jež absolvoval školení, sdělit všechny potřebné informace řediteli školy. Tyto stávající schůzky s ředitelem školy po skončení školení by měly být zachovány. Zaměstnanec tyto informace sděluje také svým kolegům, avšak pouze v případě, že kolegové mají o tyto informace zájem. Vhodné by bylo zavést toto „interní školení“ jako povinné pro všechny zaměstnance, kterých by se to týkalo. Neboť vzdělávacích kurzů se kvůli omezeným finančním prostředkům účastní pouze nízký počet pedagogů. Např. pojedle-li na školení učitel českého jazyka, tak následně po jeho příjezdu by se mělo konat školení, kterého by se měli účastnit všichni učitelé českého jazyka, jež na škole vyučují. Tímto by také všichni učitelé mohli získat nové znalosti a dovednosti, ne jen ti, kteří vzdělávací kurz absolvovali.

Dle vyhodnocených dotazníků lze konstatovat, že po každém školení konaném mimo organizaci vyplňují účastníci vzdělávací akce evaluační dotazníky přímo v místě konání akce, tudíž pro organizaci nejsou však tyto dotazníky nijak přínosné. Bylo by proto dobré doporučit zavedení hodnotících dotazníků i do organizace. Tento dotazník by měl vyplnit každý zúčastněný zaměstnanec, a to bez výjimky. Výsledky získané z hodnotících dotazníků je zapotřebí zaznamenávat a uchovávat. Tyto dotazníky by měli pomoci zjistit, zda dané školení bylo pro zaměstnance efektivní a přínosné. Dle Hroníka a jeho publikace „Vzdělávání a rozvoj pracovníků“ byl navržen hodnotící dotazník, který je přiložen v příloze č. 2. V první části dotazníku bychom se ptali na otázky týkající se učebny a prostředí, kde se vzdělávací akce konala. Druhá část dotazníku je zaměřena na konkrétní vzdělávací kurz, kterého se účastníci měli možnost účastnit. Následující část s názvem Sebehodnocení zjišťuje, zda se účastníci kurzu vůbec něco naučili a zda kurz byl prospěšný. Dále je pozornost zaměřena na lektora. Předposlední část dotazníku se zaměřuje na organizaci vzdělávacího kurzu. Na konci dotazníku je uvedena ještě celková spokojenost se vzdělávacím kurzem. V tomto

dotazníku je ke každé výše jmenované části uvedeno několik tvrzení. Osoba vyplňující tento dotazník má na výběr ze stupnice 1-5, kdy zvolí nejvhodnější odpověď. Číslice jsou podobné jako známky ve škole, kdy 1 znamená nejlepší spokojenost a 5 nejhorší spokojenost.

Dále by mohlo být přínosem také organizování pravidelných hospitací v hodinách pedagogů, zda v praxi se žáky využívají své nově získané znalosti a dovednosti. Tyto kontrolně hospitační akce by se měly konat minimálně jednou za měsíc, ne jenom občas, jak tomu bylo v organizaci doposud. Toto je pro vedení školy důležité, neboť jde také o zjištění spokojenosti se vzdělávací organizací, s níž organizace spolupracuje. Vedení školy by si mělo také ověřit, zda zbytečně nevyhazují peníze.

### **6.3 Metody vzdělávání**

Z otázky, která zjišťovala nejčastější metody používané při vzdělávacích kurzech u pedagogických zaměstnanců ZŠ B-B, vyplývá, že nejčastěji využívanými metodami jsou přednášky, workshopy a semináře. Tyto metody dle odpovědí z dotazníkového šetření patří také k oblíbeným metodám. Avšak mezi dále preferované metody patří také e-learning, brainstorming či koučování.

Bylo by proto vhodné do systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Základní škole Brumov-Bylnice zahrnout také vzdělávání pomocí jiných vzdělávacích metod, než jsou pouze ty často využívané a pro pedagogy známé metody.

Vhodnou metodou pro školení týkající se sociálně-patologických jevů, agresivity dětí či šikany a podobných situací by mohly být metody hraní rolí, či demonstrování. Další zajímavými metodami pro další vzdělávání pedagogických zaměstnanců týkající se podobných jevů by mohlo být řešení případových studií či brainstorming.

Pro školení určené především pro pedagogy vyučující na základní škole tělesnou výchovu by mohlo být využito metody outdoor training, kdy se účastníci této vzdělávací akce učí formou sportovní aktivity.

## 7 Závěr

Tato bakalářská práce byla zaměřena na zmapování procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci. Práce byla rozdělena do dvou stěžejních částí. Zpracováním první části neboli teoretické-metodické části bakalářské práce bylo možné se dovědět informace týkající se teoretických východisek vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, převážně cyklu vzdělávání zaměstnanců, metod používaných pro toto vzdělávání, nákladů na vzdělávání či přínosů, které další vzdělávání zaměstnanců může přinést. K získání potřebných informací byla použita česká a zahraniční odborná literatura.

V začátku druhé stěžejní části, tedy aplikačně ověřovací části je představena organizace, na jejíž systém vzdělávání zaměstnanců je celá bakalářská práce zaměřena. Jsou zde popsány základní všeobecné informace týkající se organizace, ale především struktura zaměstnanců. Na tuto charakteristiku organizace dále navazuje popis a analýza procesu vzdělávání ve vybrané organizaci. Popis vzdělávacího systému v ZŠ bylo možné provést dle poskytnutých interních materiálů či informací z rozhovoru s ředitelem školy. Následná analýza procesu byla provedena za pomoci dotazníkového šetření, kterého se účastnili pouze pedagogičtí zaměstnanci této ZŠ. Pedagogičtí zaměstnanci školy mohli prostřednictvím dotazníků vyjádřit svoji spokojenost či nespokojenost se zavedeným systémem dalšího vzdělávání zaměstnanců. Počet rozdaných dotazníků byl 38, avšak vráceno bylo bohužel pouze 22 dotazníků. Vyhodnocení každé otázky z dotazníku bylo graficky zpracováno a doplněno o komentáře.

Celkově bylo tedy zjištěno, že Základní škola Brumov-Bylnice má poměrně uspokojivý systém vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Důvodem menší nespokojenosti je nedostatek finančních prostředků potřebných pro toto další vzdělávání zaměstnanců.

Po zhodnocení výsledků dotazníkového šetření byly navrženy možné návrhy a doporučení vhodné ke zlepšení procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v Základní škole Brumov-Bylnice. Bylo doporučeno například zavést povinné interní školení po návratu pedagoga ze vzdělávací akce, aby nové znalosti a dovednosti získali i ostatní kolegové, kterých by se určitá vzdělávací akce mohla týkat. Byl navržen také evaluační dotazník a bylo doporučeno, aby pedagog, který absolvoval vzdělávací akci, tento dotazník vyplnil. Tyto dotazníky by měly být uchovávány. Bylo také navrženo organizování pravidelných hospitací pro ověření nově získaných znalostí a dovedností pedagogů v praxi se žáky. Zavedení jiných

než obvykle využívaných metod pro další vzdělávání pedagogů by také mohlo pomoci zlepšit systém vzdělávání pedagogů v ZŠ Brumov-Bylnice.



## Seznam použité literatury

### Odborné publikace:

AMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BANFIELD, Paul, KAY, Rebecca. *Introduction to human ressource management*. United States: Oxford university press, 2012. 400 s. ISBN 978-0-19-958708-5.

BARTÁK, Jan. *Vzdělávání ve firmě*. Praha: Alfa, 2007. 138 s. ISBN 978-80-86851-68-6.

BARTOŇKOVÁ, Hana. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2914-5.

BLÁHA, Jiří, MATEICUC, Aleš a Zdeňka KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

BYARS, L. Lloyd, RUE, W. Leslie. *Human resource management*. Irwin: McGraw-hill, 2011. 413 s. ISBN 978-0-07-353055-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978 - 80 - 7179 - 893 - 4.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. a kol. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9

HORVÁTHOVÁ, Petra, BLÁHA, Jiří, ČOPÍKOVÁ, Andrea, KASHI, Kateřina. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB – TU, 2014. 337 s. ISBN 978-80-248-3554-9.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽÍK, Jaroslav. *Didaktika profesního vzdělávání dospělých*. Plzeň: Fraus, 2005. 202 s. ISBN 80-7238-220-9.

PALÁN, Zdeněk. *Výkladový slovník: Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

TOMŠÍK, Pavel, DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova Univerzita v Brně, 2011. 266 s. ISBN 978-80-7375-556-0.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VODÁK, Josef, KUCHARČÍKOVÁ, Alžběta. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2. vyd. Praha: Grada, 2011. 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

### **Internetové zdroje**

ZÁKLADNÍ ŠKOLA BRUMOV-BYLNICE: Logo ZŠ B-B. [online]. [cit. 2015-05-02].  
Dostupné z: <http://zsbru.hyperlink.cz/>

### **Ostatní zdroje**

Interní materiály ZŠ B-B

## Seznam zkratk

AJ	anglický jazyk
aj.	a jiné
B-B	Brumov-Bylnice
Č.	číslo
DPH	daň z přidané hodnoty
DVPP	další vzdělávání pedagogických pracovníků
Hv	hudební výchova
IT	informační technologie
Kč	koruna česká
Např.	například
NIDV	Národní institut pro další vzdělávání
Obr.	obrázek
PČ	pracovní činnosti
PC	Personal computer (osobní počítač)
ROI	Return of Investment - návratnost investic
Řec.	řecký
THP	technickohospodářský pracovník
Tzv.	takzvaný
Vv	výtvarná výchova
ZŠ	základní škola

## **Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce**

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 7. 5. 2015



Monika Vaňková

## **Seznam příloh**

Příloha 1	Dotazník
Příloha 2	Hodnotící dotazník vzdělávacího kurzu

## Dotazník

Dobrý den, jsem studentka ekonomické fakulty Vysoké školy Báňské v Ostravě. Zpracovávám bakalářskou práci na téma „Zmapování procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců ve vybrané organizaci.“ K vypracování mé BP jsem si jako organizaci vybrala Základní školu Brumov-Bylnice. Tento dotazník má pomoci k nalezení potřebných informací k analýze systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců v této základní škole. Dotazník je anonymní a všechny údaje budou využity pouze pro účely mé bakalářské práce. Předem děkuji za Váš čas a ochotu dotazník vyplnit.

Monika Vaňková

### Část A – Identifikační otázky

**1. Jak dlouho pracujete v Základní škole Brumov-Bylnice?**

- a) 0-5 let    b) 6-10 let    c) 11 – 15 let    d) 16 a více let

**2. Váš věk je v rozmezí:**

- a) Do 30 let    b) 31 – 40 let    c) 41 – 50 let    d) 51 a více let

### Část B – Systém vzdělávání v organizaci

**3. Je Vás poskytováno dostatečné množství informací o dalším vzdělávání?**

- a) Rozhodně ANO    b) Spíše ANO    c) Spíše NE    d) Rozhodně NE

**4. Kde získáváte tyto informace o nabízených školeních?**

- a) Od nadřízených    b) Od spolupracovníků    c) Z interních informací  
d) Jinak, napište jak....

**5. Pociťujete sami potřebu zdokonalovat se a vzdělávat?**

- a) Rozhodně ANO    b) Spíše ANO    c) Spíše NE    d) Rozhodně NE

**6. Jak často máte možnost zúčastnit se školení během roku?**

- a) Dvakrát do roka a méně    b) Třikrát až šestkrát za rok    c) sedmkrát do roka a více  
d) Nezáčastním se žádného školení během roku, proč?.....

**7. Myslíte si, že tento počet školení je dostačující?**

- a) ANO    b) NE

Pokud NE, napište PROČ a co je podle Vás dostačující.....

**8. Když mám příležitost zúčastnit se nějakého školení, hned toho využiji.**

- a) Rozhodně ANO   b) Spíše ANO   c) Spíše NE   d) Rozhodně NE

Pokud NE, napište proč.....

**9. Jaké metody jsou využívány při školeních, kterých se zúčastňujete? (Může být více odpovědí.)**

- a) E-learning   b) Workshop   c) Přednáška   d) Brainstorming   e) Koučování   f) Seminář

**10. Jakou metodu dalšího vzdělávání upřednostňujete? (Může být více odpovědí.)**

- a) Samostudium   b) E-learning   c) Přednáška   d) Workshop   e) Brainstorming  
f) Koučování   g) Seminář   h) Jinou, uveďte jakou....

**11. Od dalšího vzdělávání očekávám:**

- a) Nové informace   b) Dobrý pocit   c) Usnadnění práce  
d) Uznání kolegů a nadřízených   e) Vyšší platové ohodnocení

**12. Byl/a jste spokojený/á s průběhem již navštívených školení?**

Prostředí	ANO	NE
Srozumitelnost výkladu	ANO	NE
Atmosféra	ANO	NE
Lektor	ANO	NE

**13. Máte možnost jakkoliv vyjádřit své připomínky a návrhy ohledně dalšího vzdělávání?**

- a) ANO   b) NE

Pokud ANO, napište jak.....

**14. Jsou Vaše nově získané znalosti a dovednosti po školení nějak ověřovány? Odpovězte a vypište jak.**

- a) Vždy   b) Někdy   c) Zřídka   d) Nikdy

.....

**15. Jaká si myslíte, že je výše finančních prostředků pro vzdělávání zaměstnanců u Vás v organizaci?**

- a) Nemohu posoudit, částku neznám      b) Optimální    c) Vysoká      d) Nízká

**16. Vzděláváte se i dobrovolně mimo organizaci, tedy nad rámec povinného vzdělávání?**

- a) ANO      b) NE

Pokud ne, přejděte na otázku č. 19.

**17. Je toto dobrovolné vzdělávání potřebné při výkonu Vaší práce?**

- a) Rozhodně ANO    b) Spíše ANO      c) Spíše NE    d) Rozhodně NE

**18. Napište, jak se dále vzděláváte mimo organizaci**

.....  
.....

**19. Jste celkově spokojen/a se systémem vzdělávání v ZŠ Brumov- Bylnice?**

- a) Rozhodně ANO    b) Spíše ANO      c) Spíše NE    d) Rozhodně NE

**20. V případě, že máte nějaké připomínky či návrhy na zlepšení systému vzdělávání v ZŠ Brumov-Bylnice, napište je zde:**

.....  
.....



## HODNOCENÍ VZDĚLÁVACÍHO KURZU

Název vzdělávacího kurzu:	
Datum konání vzdělávacího kurzu:	
Místo konání:	
Jméno lektora:	

Prosím zvolte k níže uvedeným tvrzením vždy jednu z nabízených číslic 1 až 5, kdy je dána známkovací stupnice (1 znamená nejlepší a 5 znamená nejhorší hodnocení). Cílem tohoto protokolu je zjistit míru spokojenosti s konkrétním vzdělávacím kurzem, kterého jste se zúčastnil/a. Vaše hodnocení pomůže zvýšit efektivnost systému vzdělávání u nás v ZŠ B-B.

Děkujeme.

### **Učebna, pomůcky**

- ❖ Prostředí učebny.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ❖ Odpovídající učební pomůcky.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### **Vzdělávací kurz**

- ❖ Porozuměl/a jsem smyslu tohoto vzdělávacího kurzu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ❖ Rychlost a metody výuky byly postačující.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ❖ Díky použitým příkladům a modelovým situacím jsem lépe porozuměl/a dané problematice.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ❖ Stupeň obtížnosti vzdělávacího kurzu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ❖ Perspektiva využití získaných znalostí a dovedností.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### **Sebehodnocení**

- ❖ Získal/a jsem nové znalosti. (Vím něco nového.)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ❖ Získal/a jsem nové dovednosti. (Umím dělat něco jinak.)

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ❖ Utvrdil/a jsem se v tom, co znám a umím.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### **Lektor**

- ❖ Lektor dané problematice dobře rozuměl.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ❖ Lektor uměl vysvětlit probíranou tematiku.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ❖ Lektor dokázal odpovědět na všechny dotazy.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ❖ Vyjadřovací schopnosti lektora.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ❖ Lektor uměl správně využít učební pomůcky.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### **Organizace**

- ❖ Dodržení časového rozvrhu.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### **Celková spokojenost**

- ❖ Moje účast na daném vzdělávacím kurzu splnila daný účel.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

- ❖ Doporučil/a bych tento vzdělávací kurz dalším lidem.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

### **DALŠÍ PŘIPOMÍNKY:**